



Michaela Milatová: Návrh strategie rozvoje společnosti v konkurenčním prostředí

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE SPOLEČNOSTI V KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ  
Proposal of Enterprise Strategy Development in Competitive Environment

Student:  
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Michaela Milatová  
RNDr. Igor Nytra

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Milatová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 02 Ekonomika podniku  
Téma: **Návrh strategie rozvoje společnosti v konkurenčním prostředí**  
**Proposal of Enterprise Strategy Development in Competitive Environment**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska pro formulaci strategie podniku
  3. Analýza strategických možností posuzovaného podniku
  4. Návrh strategie podniku na základě provedených analýz
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


HEALY, Paul M. and Krishna G. PALEPU. *Business analysis & valuation: using financial statements*. 4th ed. Mason: Thomson South – Western, 2008. 984 p. ISBN 978-0-324-30292-9.  
KERKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 90-7179-453-8.  
SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

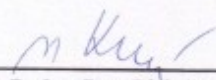
Vedoucí diplomové práce: **RNDr. Igor Nytra**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval(a) samostatně.  
Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil(a).



V Ostravě dne 26. dubna 2013

.....

Michaela Milatová

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu RNDr. Igoru Nytrovi za vstřícnost a cenné připomínky, které mi poskytl v průběhu vypracování této práce. Rovněž chci poděkovat vedení společnosti B4B Inkasso s.r.o., zvláště paní Ing. Pavlíně Ožanové za čas a praktické rady, které mi poskytla, stejně jako nezbytné relevantní materiály. Zvláštní poděkování bych věnovala svojí rodině, za podporu, kterou mi věnovala při tvorbě této diplomové práce.

## OBSAH

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO FORMULACI STRATEGIE PODNIKU .....</b>	<b>7</b>
2.1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....	7
2.2 STRATEGIE A KONKURENČNÍ VÝHODA .....	9
2.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	10
2.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....	10
2.4.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ .....	11
2.4.2 PEST ANALÝZA .....	11
2.4.3 ANALÝZA MIKROOKOLÍ .....	13
2.4.4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	13
2.4.5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....	16
2.4.6 IDENTIFIKACE A ANALÝZA ZDROJŮ PODNIKU .....	17
2.4.7 IDENTIFIKACE A ANALÝZA SCHOPNOSTÍ PODNIKU .....	17
2.5 SWOT ANALÝZA .....	21
2.5.1 FORMULACE A TVORBA STRATEGIE .....	22
<b>3 ANALÝZA STRATEGICKÝCH MOŽNOSTÍ POSUZOVANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>24</b>
3.1 INKASNÍ AGENTURY .....	24
3.2 ASOCIACE INKASNÍCH AGENTUR – AIA .....	25
3.3 CHARAKTERISTIKA POSUZOVANÉHO PODNIKU .....	27
3.3.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....	27
3.3.2 ČINNOST PODNIKU .....	28
3.3.3 ZÁKAZNÍCI .....	31
3.3.4 MARKETING .....	33
3.3.5 KONKURENCE .....	34
3.3.6 DODAVATELÉ .....	36

3.3.7 SUBSTITUTY .....	39
3.4 PEST ANALÝZA .....	40
3.4.1 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY .....	40
3.4.2 EKONOMICKÉ FAKTORY .....	42
3.4.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY .....	47
3.4.4 TECHNICKÉ FAKTORY .....	50
3.5 PORTERŮV MODEL 5 KONKURENČNÍCH SIL.....	52
3.5.1 OTENCIÁLNÍ NOVĚ VSTUPUJÍCÍ KONKURENTI.....	52
3.5.2 RIVALITA MEZI PODNIKY MIKROOKOLÍ .....	53
3.5.3 SMLUVNÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH .....	54
3.5.4 SÍLA DODAVATELŮ .....	55
3.5.5 HROZBY SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ .....	55
3.6 IDENTIFIKACE A ANALÝZA ZDROJŮ PODNIKU.....	55
3.6.1 HMOTNÉ ZDROJE.....	55
3.6.2 NEHMOTNÉ ZDROJE.....	56
3.6.3 LIDSKÉ ZDROJE.....	56
3.6.4 FINANČNÍ ZDROJE.....	59
3.7 FINANČNÍ ANALÝZA .....	60
3.8 SWOT ANALÝZA .....	63
<b>4 NÁVRH STRATEGIE PODNIKU NA ZÁKLADĚ PROVEDENÝCH ANALÝZ .....</b>	<b>65</b>
<b>5 ZÁVĚR.....</b>	<b>70</b>
LITERATURA.....	72
ZKRATKY .....	77
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	

## 1 ÚVOD

Trh správy a obchodu s pohledávkami je významnou součástí ekonomiky i finančního světa a má značný vliv na jejich stav. Špatná platební morálka, růst druhotné platební neschopnosti a masový vznik nevymahatelných pohledávek nejen zhoršují podnikatelské klima, ale zároveň destabilizují celé sektory ekonomiky a vedou subjekty k bankrotům [15].

Mezi subjekty, které na trhu pohledávek hrají významnou roli, patří inkasní agentury. S neustále se zvyšující zadlužeností fyzických i právnických osob, stoupá potřeba věřitelů tento problém efektivně a rychle řešit a využití inkasní agentury je jednou z možností.

Trh inkasa pohledávek je kvůli chybějící legislativě zcela volně přístupný a neregulovaný, možnosti rychle se prosadit na nestabilním trhu pak zcela logicky využívají další podnikatelské subjekty. Aby firma v tomto konkurenčním prostředí přežila a prosperovala, musí vedoucí pracovníci v rámci strategického řízení aktivně sledovat a pružně reagovat na všechny podstatné změny. Dokonalá znalost zákazníků a konkurentů je nezbytná. Ve svých rozhodnutích musí management společnosti zvážit nejen vnitřní prostředí podniku, ale také podnikatelské okolí, především požadavky zákazníků, chování konkurenčních firem, vývoj ekonomických podmínek aj.

Na základě výše uvedeného jsem se rozhodla zpracovat diplomovou práci na téma „Návrh strategie rozvoje společnosti v konkurenčním prostředí“ pro inkasní agenturu B4B Inkasso s.r.o.

Cílem této diplomové práce je identifikovat konkurenční strategii firmy, využitím analýzy vnějších a vnitřních faktorů, které na firmu působí.

V teoretické části popíšu jednotlivé nástroje a metody, které se při strategické analýze využívají a následně je budu prakticky aplikovat. V úvodu praktické části charakterizuji inkasní agentury obecně a poté představím samotný analyzovaný podnik a provedu rozbor činnosti firmy, zákazníků, konkurence, dodavatelů, substitutů a marketingu. Analýzu makrookolí podniku provedu pomocí PEST analýzy, pro analýzu mikrookolí podniku využiji Porterův model 5 konkurenčních sil.

Při analýze vnitřního prostředí podniku charakterizuji jeho hlavní zdroje a schopnosti. Pro zhodnocení ekonomické situace podniku využiji poměrové ukazatele finanční analýzy.



Všechny získané poznatky vyhodnotím pomocí SWOT analýzy. Závěrem mé práce se na základě získaných poznatků pokusím o doporučení a návrh strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku.

Při zpracovávání této práce jsem mimo literárních a internetových zdrojů pracovala s interními materiály podniku a informacemi, které mi poskytlo její vedení, zároveň jsem jako zaměstnanec podniku využila osobních poznatků.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO FORMULACI STRATEGIE PODNIKU**

### **2.1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ**

#### **Strategie**

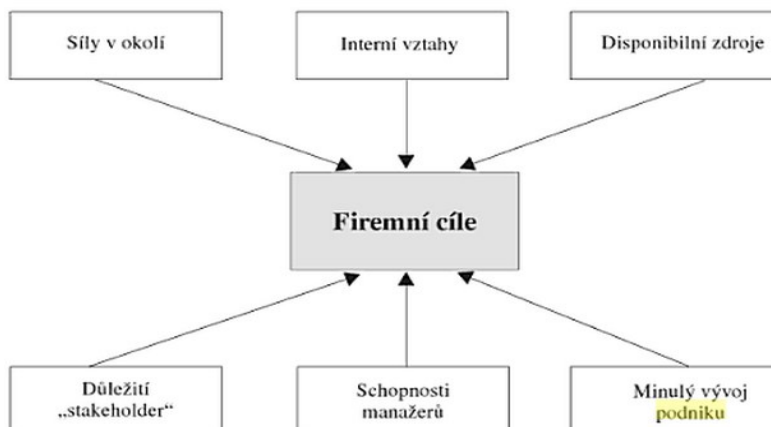
Slovo strategie je odvozené od řeckého slova strategos (generál) a v širším pojetí původně označovalo umění a vědu, jak řídit vojenské operace a velet vojskům.

Pro pojem strategie je možno nalézt několik definicí. Dedouchová (2001, s.1) uvádí dvě základní definice. Tradiční definice představuje strategii podniku jako „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ Moderní definice chápe strategii jako “připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku [1].“

Strategie podniku by měla vzniknout ještě předtím, než podnik začne reálně konat a měla by být výsledkem racionálních úvah. Strategie bývá definována pro různě dlouhá časová období, v závislosti na specifických potřebách a podmínkách podniku. Nejčastěji se setkáváme s časovým horizontem strategického plánování na 2 až 5 let.

Podstatou strategií a hlavní součástí jejich obsahu jsou firemní cíle. Jak uvádí Keřkovský (2006, s.10): „Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností [5].“ Stanovení stěžejních cílů, je v realitě ovlivněno nejrozličnějšími faktory, nejvýznamnější z nich charakterizuje obrázek č.1.

**Obr. 2.1: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku**



*Zdroj: [5]*

Tvorba a realizace jednotlivých strategií se uskutečňuje pomocí strategického řízení. Strategické řízení můžeme chápat v první fázi jako identifikaci příležitostí a v návaznosti na to jako přijetí strategického rozhodnutí.

Základem strategického řízení je vyhodnocovat především faktory podnikového okolí, tzn. potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj makroekonomických podmínek (měnová a fiskální politika, legislativa, daňová soustava, možnosti investování v zahraničí, ekologické požadavky atd.) a stejně tak jsou je nezadatelné vyhodnocování faktorů souvisejícím s interním prostředím podniku. Strategické řízení je uskutečňováno vrcholovým managementem, popřípadě vlastníky a proto za něj nesou veškerou odpovědnost, protože oni vytváří strategii jako ideu, nosnou myšlenku a záměr.

Dokonalý model strategického řízení neexistuje, jsou však stanoveny určité logicky navazující kroky, kterými by mělo být uskutečňováno. Keřkovský (2006, s. 39) chápe strategický management jako „nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace [5].“

## 2.2 STRATEGIE A KONKURENČNÍ VÝHODA

Získání konkurenční výhody je cílem strategického řízení. Pokud má podnik kvalitní strategii, která jej odlišuje od ostatních, je ve výhodě. Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence [12]. Podstatou konkurenční strategie je vytvoření konkurenční výhody a její následné udržení. Udržování konkurenční výhody je stejně jako proces formování strategie nepřetržitý. Dle Portera je konkurenční výhoda za standardních okolností udržitelná pouze do té doby, než je konkurenty napodobena, pokud je však konkurenční strategie založena na způsobu provádění aktivit uvnitř podniku, je dlouhodoběji nedotknutelná, z důvodu neviditelnosti této strategie pro konkurenty [6].

Při volbě strategie jsou základem dvě ústřední otázky – přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a druhá je vzájemné postavení podniků v daném odvětví.

V rámci konceptu konkurence se velmi prosazuje přístup, který bychom mohli nazvat teorií „dobrých konkurentů“. Porter dovádí tuto myšlenku až do kategorizace dobrých a špatných konkurentů, přičemž dokazuje, že dobří konkurenti mohou posloužit pro řadu strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepší strukturu odvětví [6].

Strategické výhody dobrých konkurentů pro podnik pak rozděluje do čtyř kategorií:

- zvýšení konkurenční výhody:
  - konkurenti zmenšují výkyvy v poptávce,
  - konkurenti zvyšují možnost diferenciací výrobků,
- zlepšení současné struktury odvětví,
- pomoc rozvoje trhu,
- omezení možnosti vstupu do odvětví [6].

Kromě toho tzv. dobří konkurenti mohou obsluhovat nepřitažlivé segmenty, mohou poskytovat cenovou záštitu, podílet se na nákladech rozvoje trhu apod..

Oproti tomu „špatní konkurenti“ nechápou pravidla hry na trhu a mají nepevnou nebo nemají vůbec žádnou strategii. Takovým konkurentům je pak třeba se vyhnout nebo se jich různými způsoby ovlivňování snažit zbavit tak, aby bylo dosaženo pokud možno optimální struktury daného trhu [12].

Z hlediska dlouhodobých cílů mají organizace dvě možnosti chování v konkurenčním prostředí tržního hospodářství:

- Zvolit nezávislou strategii využívající řady způsobů konkurence, bez snahy se s konkurencí spojit.
- Zvolit strategii zaměřenou na spolupráci jako alternativní cestu konkurence s cílem využít tohoto spojení pro získání nových nebo synergických konkurenčních výhod, např. společného přístupu na nové trhy nebo vytváření strategických aliancí [6].

## **2.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA**

Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Výsledky strategické analýzy tvoří základní pilíř pro tvorbu strategie podniku. Analýza představuje rozložení komplexu (vnější a vnitřní okolí podniku) na jeho jednotlivé součásti. Analýza postupuje od celku k částem, ze kterých se komplex skládá. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy, které mezi jednotlivými složkami existují s ohledem na budoucí trendy a jevy, jež mohou v průběhu strategického období nastat. Poté je možno určit, zda je současná strategie vhodná, či je potřeba ji změnit [7].

Každý podnik musí mít strategii „šitou na míru“, protože žádná univerzální strategie neexistuje. Základní východiska strategie získáme z výsledků strategické analýzy. S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto roviny nejsou nezávislé, ale naopak jsou vzájemně propojeny.

## **2.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU**

Vnější prostředí, v kterém se podnik nachází, se skládá ze dvou sfér. Vyšší sféra se nazývá makroekonomická a zabývá se faktory, které na podnik působí na makroekonomické úrovni. K tomuto účelu se používá např. metoda PEST. Nižší sféra se nazývá mikroekonomická a obsahuje činitele, které přímo ovlivňují postavení podniku. Jsou to konkurenční pod-

niky, zákazníci, dodavatelé a další faktory. Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil [8].

Úlohou externí analýzy je identifikovat příležitosti a hrozby, které na podnik působí z vnějšího prostředí. O příležitostech můžeme hovořit tehdy, když vnější trendy poskytují potenciál, který umožní podniku dosahovat vyšší zisky. Hrozby vznikají tehdy, když vnější trendy zpochybňují existenci a ziskovost podnikání [8].

### **2.4.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ**

Sedláčková (2006, s.16) uvádí, že „Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje [7].“ Prvotně zkoumá analýza faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží zpravidla mimo oblast aktivního vlivu podniku. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování, podnik tudíž nemá možnost stav tohoto okolí ovlivnit (s výjimkou velkých podniků), ale může na ně aktivně reagovat svým rozhodováním a přípravou na určité alternativy [7].

### **2.4.2 PEST ANALÝZA**

Metoda vyhází z analýzy minulého a současného vývoje čtyř hlavních skupin faktorů:

- P – Politické s legislativní faktory.
- E – Ekonomické faktory.
- S – Sociálně kulturní faktory.
- T – Technologické faktory [12].

#### **Politické a legislativní faktory**

Mezi tyto faktory patří například stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod.. Tyto faktory představují pro podniky velké příležitosti, ale také ohrožení. Politická omezení se mohou promítnout ve formě daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, regulace cenové politiky nebo v ochraně životního prostředí. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale také podnikání ve velké míře ovlivňuje. Různá politická omezení se dotýkají každého podniku v různé míře [7].

## **Ekonomické faktory**

Základními identifikátory, které mají bezprostřední vliv na plnění hlavních cílů v každém podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Konkrétní propočty dopadu těchto faktorů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů podniku [7].

## **Sociálně kulturní faktory**

Tyto faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou, jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Mezi sociálně kulturní faktory řadíme např. demografický vývoj, rozdělování důchodu, mobilita obyvatelstva, vývoj životní úrovně a životního stylu, míra vzdělanosti obyvatelstva, přístup k práci [12]. Rozpoznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

## **Technologické faktory**

Aby mohl podnik provádět inovační činnosti je potřeba sledovat technické a technologické změny. Mezi faktory, které určují tyto změny, patří: vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve vývoji a výzkumu, rychlost technologických změn a míra stárnutí technologií [12].

Cílem PEST analýzy není vypracovat obsáhlý seznam těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou důležité pro jeden podnik, mohou mít pro jiný zanedbatelný význam. Důležité je rozpoznat faktory, které mají stěžejní význam pro daný podnik. Je důležité tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat, vzhledem k jejich změnám v čase [12].

PEST analýza je užitečná především ve čtyřech hlavních směrech:

- uvedené příklady mohou být využity jako určitý přehled potenciálních vlivů,
- mohou sloužit k vytipování malého počtu klíčových vlivů, které pak budou podrobeny důkladné analýze,
- při identifikaci sil vyvolávajících změny s dlouhodobým časovým horizontem,
- při určení různých externích vlivů na podnik v minulosti nebo pravděpodobnostních vlivů v budoucnosti [7].

### **2.4.3 ANALÝZA MIKROOKOLÍ**

Mikrookolím podniku je chápáno odvětví, ve kterém podnik působí a bezprostřední konkurenční síly, mezi které se řadí konkurenti, zákazníci a dodavatelé [7].

Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, změnотvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu a odhalit příležitosti, resp. ohrožení podniku, které je nutno ve strategii využít, respektive jejíž negativní vliv je třeba omezit [7].

### **2.4.4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL**

Michael Eugene Porter, významný americký ekonom, vyvinul tzv. model pěti sil, který je považován za osvědčený návod na zkoumání a hodnocení konkurenčních sil, model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit [1].



**Obr. 2.4.2: Porterův model 5 konkurenčních sil**



*Zdroj: [1]*

### **Potenciální nově vstupující konkurenti**

Jedná se o podniky, které nepůsobí v příslušném odvětví, jsou však schopné vstoupit do odvětví a konkurovat etablovaným podnikům. Případný vstup nového konkurenta do odvětví bude závislý na atraktivitě odvětví a na existenci, resp. neexistenci specifických bariér vstupu, jako investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy aj. [12]. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší jsou náklady potenciálních konkurentů. Klasická práce v oblasti bariér vstupu byla zpracována ekonomem Joe Bainem, který rozlišil tři základní zdroje bariér nového vstupu:

- oddanost zákazníka,
- absolutní nákladové výhody,
- míru hospodárnosti [1].

### **Rivalita mezi podniky mikrookolí**

Podniky si vytvářejí konkurenční strategii, aby předstihli svoje rivaly nebo ubránili vydanou pozici. Získání předstihu je silným motivem konkurenční strategie. Konkurenční boj může mít mnoho forem a různé stupně intenzity. Konkurenčními zbraněmi jsou hlavně ceny, kvalita, služby, záruky, reklama a inovace [8]. Pokud je konkurenční síla daného odvětví slabá, mají podniky příležitost zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. Je-li tato síla velká, dochází k cenové konkurenci a vzniká cenová válka, z čehož vyplývá, že silná rivalita mezi

podniky vytváří hrozbu pro ziskovost podniku. Rozsah rivality mezi podniky uvnitř mikro-okolí je funkcí tří faktorů:

- struktury mikrookolí,
- poptávkových podmínek,
- výšky výstupních bariér z daného mikrookolí [1].

### **Smluvní síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů představuje hrozbu, pokud jsou schopni zvyšovat ceny, které odebírající podnik musí zaplatit za svoje vstupy anebo snižovat jejich kvalitu a tak snižovat ziskovat odběratele. Naopak slabí dodavatelé dávají odběratelovi příležitost snižovat ceny vstupů a požadovat jejich vyšší kvalitu [8].

Dodavatelé jsou silnější v následujících případech:

- jestliže výrobky, které dodavatelé prodávají, mají málo substitutů,
- když mikrookolí, ve kterém podnik podniká, není pro dodavatele důležité,
- pokud jsou dodavatelé natolik diferencováni, že je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatel ke druhému,
- mohou-li dodavatelé pohrozit vertikální integrací směřující do daného mikrookolí, podniku přímo konkurovat a zvyšovat tak ceny,
- jestliže kupující podniky naopak nejsou schopné využít hrozby vertikální integrace a uspokojit své vlastní potřeby nižšími vstupními cenami [6].

### **Smluvní síla kupujících**

Velikost vyjednávací síly zákazníků závisí na jejich schopnosti klást podmínky při nákupu výrobků nebo služeb. Smluvní síla zákazníků představuje hrozbu, když jsou schopni požadovat nižší ceny a vyšší kvalitu nakupovaných produktů, ale jejich nároky je možno uspokojit jen při vyšších nákladech. Naopak malá vyjednávací síla zákazníků dává podniku příležitost zvyšovat ceny a dosahovat vyššího zisku.

Kupující mají větší sílu za těchto podmínek:

- pokud se mikrookolí, které nabízí výrobky, skládá z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků, takové podmínky vedou k dominantnímu postavení kupujících,
- nakupují-li kupující ve velkém množství, za takových podmínek kupující mohou využít své kupní síly a působit na snížení ceny,
- když si kupující mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami a tak způsobují, že prodávající podniky stojí proti sobě a snižují ceny,
- jestliže je ekonomicky proveditelné, aby kupující mohli nakupovat od několika podniků najednou,
- mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami, a dosáhnou tak snížení cen [6].

#### **Hrozba substitučních výrobků**

Existence blízkých substitutů vytváří hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li podniky málo substitutů, mohou zvýšit ceny a tím i zisk [6].

### **2.4.5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU**

Schopnost podniku dosáhnout požadované úrovně cílů je ohrožována nebo podporována jeho vnitřním prostředím. Rozdíl mezi hrozbou a příležitostí však nespočívá jen v samotných vnějších trendech. Ve velké míře závisí i na zdrojích a schopnostech, kterými podnik disponuje, když chce obstát v daném prostředí.

Je nemožné uvažovat o budoucí prosperitě podniku bez identifikování jeho předností a jejich důležitosti. Současně je nevyhnutelné odhalit slabosti a zjistit, zda jsou zdrojem zranitelnosti.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů je orientována na jednotlivé druhy zdrojů a analýza schopností pak na jejich využití. Komplexně pojatá analýza

vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku (klíčových kompetencí) jako základu konkurenční výhody [10].

#### 2.4.6 IDENTIFIKACE A ANALÝZA ZDROJŮ PODNIKU

V první řadě je potřeba identifikovat významné zdroje, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Zdroje můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- *Fyzické (hmotné) zdroje*, mezi které patří například budovy a stroje atd..
- *Nehmotné zdroje* jako jsou licence, patenty, ale i technologie. Stejně jako v ostatních případech se musí management soustředit na to, zdali nemohou být tyto zdroje předpokladem pro konkurenční výhodu podniku.
- *Lidské zdroje*, které v současné době patří k nejvýznamnějším zdrojům, protože především lidé mohou vytvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku. Analýza musí například popsat strukturu lidských zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Důležité je se soustředit i na jejich potřeby, význam potřeb pro spolupracovníky a míru jejich uspokojení ze strany podniku. Výsledky rozboru může management využít pro motivaci pracovníků a tím eliminovat riziko vyplývající z odchodu klíčových zaměstnanců firmy.
- *Finanční zdroje* zahrnující informace o vlastním a cizím kapitálu a o možnostech jeho získání.

Všechny zdroje zařazené v uvedených skupinách je nutné analyzovat především s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost pro konkurenty. Management by rovněž neměl opomenout vazby mezi zdroji, které mohou být mnohdy velmi důležité. Vždyť jednotlivé zdroje tvoří ucelený systém, v rámci něhož působí synergický efekt [37].

#### 2.4.7 IDENTIFIKACE A ANALÝZA SCHOPNOSTÍ PODNIKU

Schopnosti jsou dovednosti podniku. Dovednosti se mohou týkat toho, jakým způsobem se manažeři uvnitř řídicího procesu rozhodují o tom, jak dosáhnout daných cílů. Obecněji jsou schopnosti podniku produktem organizační struktury a řídicího systému. Tyto systémy specifikují, jak a kde udělat v podniku rozhodnutí a určují způsob chování, které bude podnikem odměňováno [1].

V rámci analýzy schopností podniku budeme využívat *finanční analýzu*.

## **Finanční analýza**

Finance – kapitál, likvidita, finanční toky, finanční zdroje a jejich disponibilita, mobilita a bonita hrají významnou roli v řízení každé organizace. Finanční analýza poskytuje řadu cenných informací, kterými se dá posoudit finanční zdraví organizace. Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, které mají dobrou výpovědní schopnost (logickou interpretaci) vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě.

Za finanční zdravý podnik je možné uvažovat takový podnik, který je v danou chvíli i perspektivně schopný naplnit smysl svojí existence. To prakticky znamená, že je schopný dosahovat trvale takovou míru zhodnocení vloženého kapitálu, která je požadována investory (akcionáři) vzhledem k výšce rizika s jakým je příslušný druh podnikání spojen [11].

Finanční analýza čerpá především z účetních výkazů firmy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash-flow), ale nemalým pomocníkem jí mohou být i výroční zprávy, přílohy k účetním uzávěrkám nebo údaje z manažerského účetnictví. Za nejrozšířenější typy ukazatelů, které finanční analýza užívá, lze považovat ukazatele vývojových trendů, poměrové ukazatele a pyramidový rozklad.

Mezi základní metody patří analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů. V praktické části této práce budou analyzovány poměrové ukazatele.

### ***Poměrové ukazatele***

Základem finanční analýzy je rozbor poměrových ukazatelů. Tyto nástroje finanční analýzy formulují odpovědi na otázky vývoje podniku z hlediska číselného vztahu účetních dat. Jejich konstrukce spočívá ve vydělení jedné, nebo skupiny položek, položkami jinými. Konstrukce ukazatelů by měla odpovídat tomu, co chceme analyzovat. Také je nutné se vyvarovat určitému pevnému stanovení výsledných veličin, ty porovnávat s veličinami jiných podniků a stanovit si jako cíl přiblížit se jim. Za špatné se dá považovat vyvozování závěrů o podniku pouze na základě jednoho ukazatele [3].

### ***Ukazatele likvidity***

Likvidita - platební schopnost je předpokladem dlouhodobého fungování podniku. Společnost musí být pro své vlastníky rentabilní a pro své věřitele likvidní. Oba tyto faktory

podnikání (rentabilita a likvidita) se mohou navzájem vylučovat. Zejména proto, že požadavek na schopnost dostát svým závazkům nutí podnik držet prostředky v krátkodobých aktivech. To znamená, že váží kapitál. Obecně platí tvrzení: oběžný majetek není ziskově produktivní [2].

- *Likvidita 1. stupně, nebo-li okamžitá likvidita (cash ratio)*, do výpočtu zařazuje pouze finanční majetek jako nejlikvidnější aktiva, do kterého jsou řazeny například peníze v hotovosti a na běžných účtech.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- *Pohotová likvidita (quick ratio), neboli likvidita 2.stupně*, funguje jako běžná, ale s tím že vylučuje nejméně likvidní součást krátkodobého majetku a tím jsou zásoby. Její výše udává jistotu úhrady krátkodobých dluhů i v případě problémů přeměny zásob na finanční prostředky. Ideální hodnoty jsou 1:1, v tomto případě nemusí prodávat své zásoby, aby byl schopen dostát závazkům. Rizikovější jsou hodnoty mezi 0,4 až 0,7 [3].

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

- *Likvidita 3. stupně (current ratio)* běžná likvidita analyzuje finanční stránku podniku a to konkrétně kolika jednotkami krátkodobých aktiv je kryta jedna koruna krátkodobých dluhů. Jinými slovy jak je schopen vyrovnat věřitele přeměnou oběžného majetku na finanční prostředky [3].

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

### ***Ukazatele rentability***

Ukazatele rentability jsou ukazatele, které nás informují o dosahování zisku, které je vyjádřeno poměrem různě vyjádřeného zisku k zisku po zdanění s úroky po zdanění [9].

- *Rentabilita celkových aktiv (ROA- return on assets)* je základním hodnotícím měřítkem rentability. Principem je poměřovat zisk a celková aktiva podniku. Při konstrukci ukazatele se využívá zisku před zdaněním, což zkresluje výsledek a podává informace o tom, jak by podnik fungoval, kdyby jeho činnost nebyla zatížena daňovou povinností. Podstatou tohoto ukazatele je sdělit vlastníkům podniku kolik získají z jedné vložené koruny [3].

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

- *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE-return on equity)* je dalším z nástrojů analýzy rentability, a říká nám jaká je návratnost vlastního kapitálu. V tomto případě se podnik zaměřuje jen na vlastní kapitál, ne na celková aktiva. Zajímá ho vytvořený zisk jako výsledek vložení kapitálu. Tento ukazatel také sleduje udržitelnou míru růstu společnosti. Výsledky udávají korunovou návratnost jeho vloženého kapitálu, a vlastníka také zajímá intenzita, s jakou je reprodukován. Neméně důležitý pohled na tento nástroj analýzy spočívá ve srovnání s výnosností státem garantovaných dluhopisů. Pokud je tato trvale vyšší, měl by podnikatel zvážit přerušení činnosti [3].

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

- *Rentabilita tržeb (ROS- return on sales)* vyjadřuje, jak podnik dovede dosahovat zisku s daným stavem tržeb. Jinými slovy říká, kolik jednotek zisku umí podnik vytvořit z dané jednotky tržeb [3].

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

### ***Ukazatel aktivity***

- *Ukazatele aktivity* zachycují rychlost a dobu obratu. Obrat uvádí celkové tržby podniku. Čím kratší je doba obratu, tím je to pro podnik lépe. Jeho doba je vyjádřena vztahem [9].

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{položka aktiv nebo pasiv}}{\text{tržby}}$$

- *Rychlost obratu* vyjadřujeme následujícím vztahem.

$$\text{Rychlost obratu} = \frac{\text{tržby}}{\text{položka aktiv nebo pasiv}}$$

### ***Zadluženost***

- *Stupeň zadluženosti* vyjadřuje riziko, které roste společně s růstem poměru dluhu vůči vlastnímu kapitálu a tím dochází k převaze cizích zdrojů podniku. Čím je tento ukazatel vyšší, tím menší je finanční stabilita podniku. Pokud bychom chtěli tohoto nástroje použít jako srovnání mezi podniky, bylo by důležité také zohlednit celkovou výnosnost společnosti [3].

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková pasiva}}$$

Nástrojů finanční analýzy existuje velké množství a každý z nich má několik způsobů, kterými se dá konstruovat. V praktické části této práce jsem se rozhodla použít poměrové ukazatele, protože poskytují zásadní informace pro strategické řízení podniku.

## **2.5 SWOT ANALÝZA**

Cílem SWOT analýzy je identifikovat do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí [8].

SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok.



Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné a slabé stránky, a faktory externí nebo li příležitosti a ohrožení.

- *Silné stránky (Strengths)* – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody.
- *Slabé stránky (Weaknesses)* – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.
- *Příležitosti (Opportunities)* – představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat.
- *Hrozby (Threats)* – nepříznivá situační změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval [4].

Na základě jednotlivých stránek analýzy podnik přistupuje k různým variantám strategického chování. Následující strategické varianty vycházejí ze čtyř přístupů:

- *S-O kombinací silných stránek podniku a příležitostí nacházejících se v okolí podniku.*
- *W-O využití příležitostí přicházejících z venku podniku k odstranění slabých stránek.*
- *S-T silné stránky podniku jsou využity k odstranění potenciálních hrozeb.*
- *W-T podnik se nachází v takové situaci, jenž je třeba vyřešit i za cenu jeho zániku [4].*

## 2.5.1 FORMULACE A TVORBA STRATEGIE

Na základě výsledků strategické analýzy management ví, jaké jsou kritické faktory úspěchu v daném odvětví, zná specifické přednosti vlastního podniku a také má potřebné informace o konkurenci. Nyní tedy může provést formulaci a tvorbu strategie.

Prvním krokem managementu by mělo být kritické zhodnocení poslání podniku, zdali není v rozporu s výsledky získanými analýzou. Pokud bude poslání podniku vymezeno jako uspokojení potřeb zákazníka, nikoli technologicky či produktově, s největší pravděpodobností jej nebude potřeba měnit [37].

Výsledky strategické situační analýzy se určitě projeví v určení podnikové vize, v rámci které management vymezuje směřování podniku a jeho pozice v budoucnosti.

Z vize podniku vychází management při definici obecných a strategických cílů podniku, což jsou žádoucí budoucí stavy, kterých chce vedení firmy dosáhnout. Tyto cíle jsou východiskem pro vrcholové plánování.

Cíle by měly odpovídat SMART definici, což znamená, že musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků (Stimulating), jejich dosažení musí být měřitelné (Measurable), musí být přijatelné pro ty, kdo je budou plnit (Acceptable), musí být reálné a dosažitelné (Realistic) a musí být vymezené časově (Timed). Cíle musí být samozřejmě jasně specifikovány, aby nedocházelo k případným nedorozuměním [37].

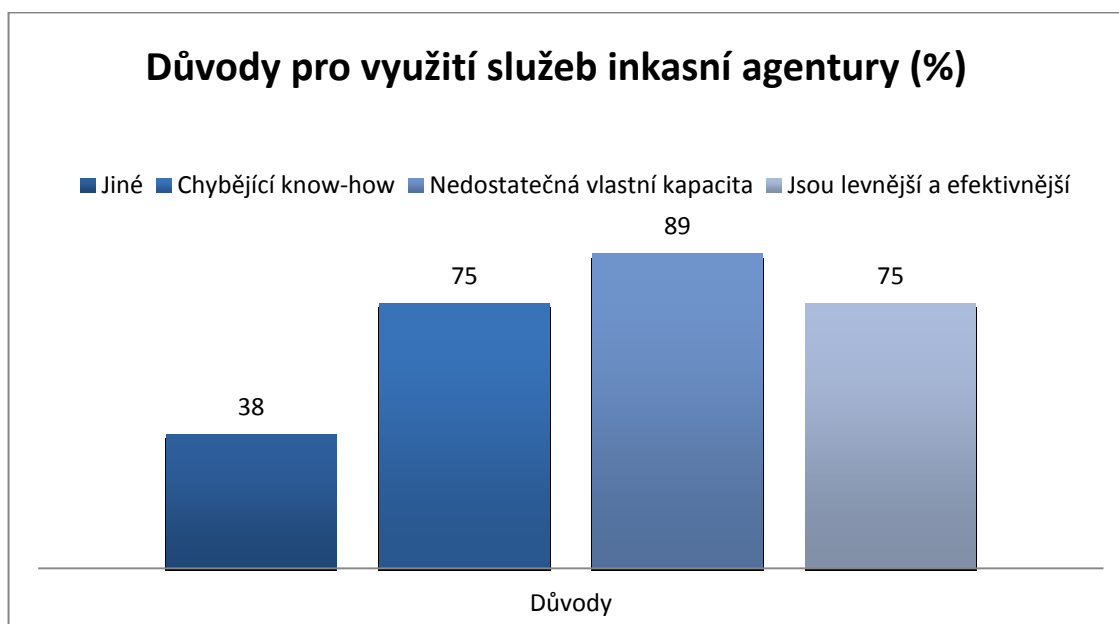
Počet cílů by měl být velmi malý, aby je firma byla schopná zvládnout a zajistit pro jejich plnění potřebné prostředky. Snahy o vytyčení více cílů než dvanácti většinou vedou k velkému roztříštění zdrojů.

### 3 ANALÝZA STRATEGICKÝCH MOŽNOSTÍ POSUZOVANÉHO PODNIKU

#### 3.1 INKASNÍ AGENTURY

Dluhy českých domácností u bank a finančních institucí v lednu 2013 poprvé od září 2001 meziměsíčně klesly. Snížily se o 2,6 miliardy korun na 1,16 bilionu Kč. Zadluženost podniků v letošním prvním měsíci meziročně stoupla o necelých 23 miliard korun na 976,5 miliardy korun. Tato situace předurčuje růst trhu správy a obchodu s pohledávkami a jeho stoupající význam. Jedním z nejdůležitějších subjektů, které na tomto trhu působí, jsou podniky specializované na vymáhání pohledávek tzv. inkasní agentury. Velké podniky již zcela běžně využívají jejich služeb, mají proto několik důvodů, viz. Graf 3.1.

**Graf 3.1: Důvody pro využívání služeb inkasní agentury**



*Zdroj: [15] – vlastní zpracování*

Jádro oboru mimosoudního vymáhání pohledávek v ČR tvořilo v devadesátých letech a v počátku tohoto století několik velkých západních inkasních agentur a mnoho nestabilních firem s nepropracovanými metodami práce a pochybnými praktikami. V důsledku přirozené

konkurence a systematických zásahů policie se mnohé firmy z trhu ztratily, avšak jejich místo neustále doplňují noví hráči [15].

Inkasní agentury mají několik charakteristických rysů:

- maximální důraz na využívání formy písemných upomínek a telefonických kontaktů v procesu vymáhání pohledávek,
- hromadné vymáhání velkého množství pohledávek drobného charakteru,
- možnost vymáhání soudní cestou u těch pohledávek, které nebyly uhrazeny v průběhu mimosoudního vymáhání.

Hlavním zaměřením inkasních agentur je inkaso spotřebitelských pohledávek tzv. B2C pohledávek, proto jsou klienty inkasních agentur nejčastěji věřitelé, jejichž obchodní činnost neustále generuje velký počet drobných pohledávek. Příkladem jsou mobilní operátoři, finanční instituce poskytující spotřebitelské úvěry, místní úřady apod.

Věřitelé v poslední době preferují jako formu spolupráce s inkasními agenturami správu pohledávek agenturou, na základě mandátní smlouvy, před prodejem pohledávek agentuře.

### 3.2 ASOCIACE INKASNÍCH AGENTUR – AIA

**Obr. 3.1.1: Logo Asociace inkasních agentur**



*Zdroj: [16]*

Asociace inkasních agentur (AIA) vznikla v roce 2002. Jedná se o zájmové sdružení právnických osob, které sdružuje významné české společnosti podnikající v oboru správy a inkasa pohledávek. AIA je zároveň členem Federace evropských národních asociací (Federation of European National Collection Associations – FENCA) [16].

V České republice v současné působí okolo 300 inkasních agentur a ty nejvýznamnější z nich AIA sdružuje.

Mezi členy asociace patří:

- Agentura Česká inkasní, s.r.o.,
- ALEKTUM INKASSO s.r.o.,
- B4B INKASSO s.r.o.,
- CASH COLLECTORS CZ a.s.,
- Coface Czech Credit Management Services, spol. s r.o.,
- Credit One, a. s.,
- Creditreform s.r.o.,
- Český inkasní servis, spol. s r.o.,
- DC GROUP, spol. s r.o.,
- EOS KSI Česká republika, s.r.o.,
- Intrum Justitia, s.r.o.,
- LogiCall Česká republika, s. r. o.,
- MEMFIS.cz, s. r. o.,
- Profidebt, s.r.o.,
- TRANSCOM WORLDWIDE CZECH REPUBLIC s. r. o. [17].

Hlavní cíle AIA jsou následující:

- Podílet se na kultivaci českého trhu mimosoudního inkasa pohledávek.
- Stát se garantem kvality s důrazem na jasné standardy a etiku inkasa pohledávek.
- Vyrovnat vztah věřitel – dlužník (dnes je ve výhodě spíše dlužník) [16].

AIA vydala vlastní etický kodex, což je závazný soubor pravidel pro práci s dlužníky, kterými by se měly řídit všechny seriózní inkasní agentury bez ohledu na to, jestli jsou nebo nejsou členy asociace. Etický kodex deklaruje:

- přísné dodržování zákonů České republiky,
- respekt k osobní nedotknutelnosti dlužníka,

- vedení obchodů takovým způsobem, aby agentury rozvíjely a podporovaly respekt a důvěru v činnost inkasních agentur,
- přísnou ochranu dat,
- rychlou, výkonnou a profesionální správu inkasních případů [18].

Prověření dodržování etických pravidel u konkrétní inkasní agentury může být dobrým vodítkem pro věřitele, který hledá „svoji“ agenturu.

### 3.3 CHARAKTERISTIKA POSUZOVANÉHO PODNIKU

#### 3.3.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

**Obr. 3.2.1: Logo společnosti B4B Inkasso s.r.o.**



*Zdroj: Interní materiály podniku*

B4B Inkasso s.r.o.( dále jen B4B ) je inkasní firma, která pro své klienty zajišťuje outsourcing a komplexní management pohledávek. Společnost sídlí s v Havířově a obchodní zastoupení má v Brně. Byla založena v roce 2003 a jednalo se o pobočku rodící se mezinárodní inkasní společnosti B4B Group, jejímž nejstarším členem je rakouská B4B Forderungmanagement und Inkassogesellschaft mbH. Záhy po založení pobočky v České republice vznikly další dvě sesterské společnosti na Slovensku a v Polsku.

V současné době společnost zaměstnává 70 zaměstnanců. Firma dlouhodobě dosahuje vysoké úspěšnosti při vymáhání firemních (B2B) i spotřebitelských (B2C) pohledávek a patří

mezi největší inkasní firmy v ČR. Od roku 2007 je držitelem certifikátu mezinárodně platné normy systému řízení kvality ISO 9001:2008 a je členem Asociace inkasních agentur (AIA).

### **Struktura podniku**

B4B je členěna na následující oddělení:

- oddělení vymáhání obchodních pohledávek,
- oddělení vymáhání bankovních pohledávek,
- oddělení vymáhání telekomunikačních pohledávek,
- oddělení soudního a externího vymáhání,
- oddělení administrativy,
- oddělení prodeje a marketingu.

Každé z oddělení má svého vedoucího pracovníka, který odpovídá za jeho chod. Podrobnější členění struktury podniku uvádím v příloze č.

### **3.3.2 ČINNOST PODNIKU**

Předpokladem efektivní správy a vymáhání pohledávek je především odborná znalost, strategie a organizačně technické zajištění celého procesu.

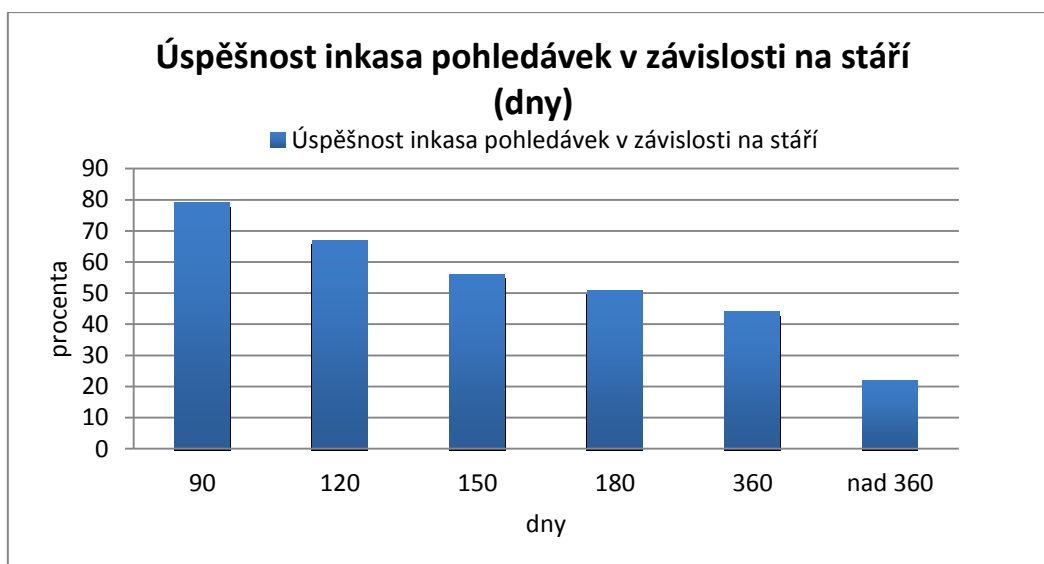
Přidaná hodnota profesionální správy a vymáhání pohledávek spočívá především v propracovaném systému, ale také v podstatných úsporách nákladů věřitele.

Samotné převzetí zastoupení inkasní firmou má na většinu dlužníků silný psychologický účinek a dlužníci se sami snaží svůj dluh splatit. U zbývajících dlužníků pak má věřitel jistotu, že nezbytná soudní řízení budou advokátem vedena s odbornou péčí a efektivně.

B4B upřednostňuje před odkupem pohledávky spolupráci na základě mandátní smlouvy. Podnik si za své služby nechává platit procenty z vymožené částky, proto musí vyhodnotit, v jakém stadiu pohledávka je tzn. jestli už nebyla vymáhána jinou inkasní agenturou, jak moc je zdokumentována, jak je stará, jak je vysoká a kdo je dlužníkem. Podle těchto kritérií se podnik dohodne s věřitelem na ceně.

K inkasní agentuře obvykle míří pohledávky, jejichž splatnost vypršela před třemi a více měsíci. Obecně platí, že čím mladší pohledávka je, tím roste úspěšnost jejího vymožení, viz. Obr. 3.2.2.

**Obr. 3.2.2: Úspěšnost inkasa pohledávek v závislosti na jejich stáří**



*Zdroj: Interní materiály podniku*

Produktem společnosti jsou inkasované pohledávky nebo závěrečné zprávy. Soubory přijatých pohledávek jsou nazývány „balíky“. Tyto balíky zpracovávají inkasní referenti, jejich přímým nadřízeným je vedoucí oddělení. Inkasní referenti pracují s programem „Inkas“, v němž jsou všechny pohledávky evidovány a kde se evidují všechny úkony provedené v rámci inkasního procesu.

Po převzetí balíku pohledávek, B4B v rámci před žalobních úkonů posoudí právní stav pohledávky, včetně možného rizika promlčení či prekluze, poté je hlavním cílem týmu inkasních referentů, navázání kontaktu s dlužníkem, čehož se snaží dosáhnout například formou telefonických kontaktů, písemných upomínek, SMS zpráv popř. e-mailů apod.. Pokud se kontakt nedaří navázat, může být provedena osobní návštěva dlužníka.



Osobní návštěvy provádějí inkasní inspektoři. Cílem inkasního inspektora je zjistit, zda se dlužník zdržuje na adrese předané věřitelem. O výsledku osobní návštěvy jsou inkasní referent informováni „Zprávou z osobní návštěvy“, kterou inkasní inspektor vypracuje a doručí inkasním referentům.

Navázání komunikace s dlužníkem je jedním ze stěžejních cílů. Pokud je komunikace navázána, může inkasní referent, popř. inkasní inspektor, s dlužníkem projednat situaci a dohodnout se na jednorázové úhradě nebo nabídnout splátkový kalendář. Doba, kterou mají inkasní referenti na vymození pohledávky, se u každého klienta B4B liší a pokud dlužník neuhradí dluh ve stanoveném časovém horizontu, musí věřitel přistoupit k zahájení soudního řízení, kterým ho může opět bezpečně provést společnost B4B, respektive specializovaní advokáti, kteří pro ni pracují.

**Obr. 3.2.2: Postup vymáhání pohledávek B4B Inkasso s.r.o.**



*Zdroj: Interní materiály podniku*

### 3.3.3 ZÁKAZNÍCI

Mezi významné zákazníky B4B patří největší společnosti z bankovního a nebankovního sektoru, leasingu, telekomunikačních služeb, pojišťovnictví, výrobních a obchodních společností. Vysoká flexibilita podniku umožňuje vyhovět i malým regionálním zákazníkům, o které společnost pečuje stejně jako o velkého klienta.

Mezi hlavní klienty B4B ,dle jednotlivých oddělení, např. patří:

- Oddělení vymáhání obchodních pohledávek:
  - ČEZ, a.s.,
  - E.ON, a.s..
- Oddělení vymáhání bankovních pohledávek:
  - Česká spořitelna, a.s.,
  - Home Credit, a.s..
- Oddělení vymáhání telekomunikačních pohledávek:
  - T-Mobile Czech Republic, a.s.,
  - Vodafone Czech Republic a.s..

V roce 2012 společnost přišla o jednoho z velkých klientů. V polovině prosince 2011 Městský soud v Praze prohlásil úpadek společnosti MobilKom a.s.. Ztráta tohoto zákazníka se negativně projevila na hospodářském výsledku za rok 2012.

#### **Získávání zákazníků**

Získávání nových klientů a péče o ty stávající je úkolem oddělení prodeje a marketingu. Nové klienty firma získává buď formou aktivní akvizice, nebo pasivní akvizice.

### *Aktivní akvizice*

- pracovník oddělení prodeje a marketingu z dostupných zdrojů sbírá informace o potenciálních klientech, tyto informace analyzuje, zadává nové kontakty do systému a následně potenciální klienty kontaktuje a nabízí jim služby společnosti. Pokud má klient zájem jsou při osobní schůzce sjednány podmínky. Proces je zakončen podepsáním mandátní smlouvy klientem a obchodním ředitelem společnosti B4B.

### *Pasivní akvizice*

- Potenciální klient společnost zkontaktuje sám, pracovník oddělení prodeje a marketingu s ním projedná jeho poptávku. Požadavky klienta zadá do systému a vyhodnotí, zda jsou požadavky srozumitelné a jasné a zda je možné je realizovat např. zda není dluh promlčen. Pokud je podnik schopen zakázku realizovat, jsou při osobní schůzce s klientem dohodnuty podmínky. Proces je zakončen podepsáním mandátní smlouvy klientem a obchodním ředitelem společnosti B4B.

## **Spokojenost zákazníků**

V rámci zlepšování svých služeb B4B monitoruje a pravidelně vyhodnocuje spokojenost svých klientů. Společnost využívá následujících zdrojů informací, které vypovídají o spokojenosti klientů:

- reference od spokojených klientů,
- ankety spokojenosti klienta,
- pohovory s významnými klienty,
- roční vyhodnocení spokojenosti klientů.

## **Péče o zákazníky**

Cílem podniku je, aby byl klient maximálně informován o stavu svých pohledávek, proto je na podnikových stránkách [www.b4b-inkasso.com](http://www.b4b-inkasso.com) vytvořeno internetové rozhraní pro klienty, kde mají možnost pod svou registrační značkou sledovat aktuální stav jednotlivých

případů. Pokud klient preferuje telefonní kontakt, faxování, mailování či písemnou formu, není to problém.

Pokud je klient nucen podat na dlužníka žalobu, B4B mu nabízí realizaci procesu přes specializovanou advokátní kancelář, se kterou spolupracuje. Pokud klient nabídku přijme, má garanci průběžných hlášení o stavu věci a všechna vyúčtování probíhají stále prostřednictvím B4B. Od roku 2012 je navíc klientům B4B poskytována sleva 10% na služby přidružené advokátní kanceláře.

### **3.3.4 MARKETING**

Pokud potenciální klient potřebuje využít služby inkasní agentury a rozhoduje se kterou zvolit, informace o společnosti B4B může získat telefonicky nebo z jejich internetových stránek [www.b4b-inkasso.com](http://www.b4b-inkasso.com), zde má také možnost vznést požadavek na zaslání referenčních listů stávajících klientů. Po vstupu na internetové stránky je z titulní strany zřejmé, že společnost je členem AIA a držitelem certifikátu ISO 9001:2008 (certifikát je dostupný k nahlédnutí). Tyto dvě skutečnosti mohou klienta okamžitě přesvědčit o tom, že se jedná o kvalitní inkasní agenturu.

Marketingová propagace subjektů, které se zabývají vymáháním pohledávek je nízká. Pokud se nyní o inkasních firmách hovoří, tak pouze negativně. Z praxe mohu potvrdit, že někteří dlužníci odmítají s inkasní firmou navázat kontakt, jen proto, že B4B neznají a neví zda se nejedná o podvodníky a tak jsou nedůvěřiví, další z nich odmítají s inkasní cokoliv řešit, protože jí nepovažují za plnohodnotného zástupce věřitele. Bohužel ani věřitelé nezveřejňují seznamy agentur, se kterými spolupracují a mnohdy nejsou o inkasních agenturách řádně proškolení ani jejich zaměstnanci.

B4B využívá jako jednu z metod propagace sponzoring. Cílem sponzoringu je dostat firmu do podvědomí veřejnosti ve spojení s určitou činností nebo akcí, o kterou jeví zájem společnost a podpořit tím pozitivní sdělení o dané firmě a jejím výrobku či službě [4].

B4B je hlavním sponzorem TJ Dolní Datyně Havířov. Vzhledem k možnému přínosu sponzoringu bych doporučila rozšíření sponzorských aktivit, např. zaměřit se na dětské domovy, domovy seniorů nebo nemocnice. Z dostupných internetových zdrojů jsem zjistila, že několik konkurenčních inkasních firem se sponzoringu věnuje více než B4B. Velmi aktivní je

společnost LogiCall Česká republika, s.r.o., která v loňském roce sponzorovala ZŠ a MŠ Jindřichov, Sdružení SOS dětských vesniček nebo Fond ohrožených dětí.

Propagaci společnosti by také prospělo zřízení obchodní kanceláře v Praze. Smyslem vybudování této obchodní pobočky by bylo vytvoření strategické polohy v blízkosti potenciálních i stávajících klientů, protože většina velkých firem v České republice má sídlo v hlavním městě. Obchodní pobočka by umožnila využívat ve větší míře osobního kontaktu s klienty, obchodní zástupce by byl vysoce časově flexibilní, což v současné době, vzhledem ke vzdálenosti z Havířova do Prahy (385 Km), není možné. Kvalitní obchodní zastoupení přináší každému podniku konkurenční výhodu.

V říjnu 2012 se z důvodu nestandardních a neetických metod některých konkurenčních subjektů, vedení společností rozhodlo využívat služeb PR agentury Crest Communications a.s.. Společnost musí usilovat o to, aby z této spolupráce vytěžila maximum, protože zvýšená míra medializace by mohla značně pomoci ve zlepšení jejího mediálního obrazu a zvýšit poptávku po službách společnosti.

### **3.3.5 KONKURENCE**

Velký počet inkasních agentur vede ke značné nepřehlednosti. Vedle velkých firem funguje na trhu množství lokálních společností nebo živnostníků. Situace by se dala srovnat s nepřehledným prostředím realitních kanceláří. A podobně jako třeba u reklamních agentur platí, že velké inkasní agentury mohou být silné vzhledem ke svému finančnímu zázemí, dobrým referencím či propracovanému know-how. Ty menší, lokální, zase mohou být pružnější a více se přizpůsobí požadavkům klienta.

Přestože poptávka po službách inkasních agentur spíše stoupá, rozhodně nepřevyšuje nabídku. V oboru je ostrá konkurence. Ta vede, spolu s tlakem věřitelů, ke snižování cen inkasa. Nově se prosadit na trhu je stále těžší. V České republice působí podniky ryze české a také společnosti se zahraničním kapitálem.

Jako hlavní konkurenty B4B Inkasso bych uvedla:

- DC Group s.r.o.,
- EOS KSI Česká republika, s.r.o.,
- Český inkasní servis, spol. s r.o.,

- LogiCall Česká republika, s.r.o.,
- M.B.A. Finance s.r.o..

Konkurence v této oblasti se chová poněkud jinak, než je běžné ve většině odvětví. Konkurenti se samozřejmě navzájem hlídají, sledují a vedou si o sobě evidenci. Každá společnost uskutečňuje svou vlastní cenovou politiku a apeluje na zákazníka zejména kvalitou – výše vymožené částky a chování k dlužníkům, je potřeba zdůraznit, že pro většinu věřitelů je dlužník stále i klientem a tento fakt v poslední době nabývá velkého významu.

K cenové válce však může dojít v okamžiku, kdy se má realizovat lukrativní nabídka od velké společnosti. Tyto společnosti většinou tuto nabídku zadají více současně více subjektům na trhu a vyberou tu nejvýhodnější. V průběhu výběrového řízení běžně dochází k několikanásobnému přehodnocování nabídek od všech zúčastněných. V tomto případě již společností nejde pouze o zisk, cennější jsou pro ně reference od velkého zákazníka, které získají, pokud ve výběrovém řízení zvítězí. Proto se občas stává, že finální nabídka není pro vítěze z krátkodobého hlediska zisková.

Velké společnosti běžně spolupracují s více inkasními agenturami současně. Klienti provádí jejich srovnávání a inkasní agentury o výsledcích průběžně informují. Dle dosažených výsledků jednotlivých inkasních agentur se věřitel rozhoduje, zda chce s inkasní agenturou nadále spolupracovat. Srovnání s konkurencí má silné motivační účinky pro inkasní referenty, protože za vítězství v konkurenčním boji mohou obdržet finanční prémii.

Za konkurenční výhodu, která výrazně zlepšuje image společnosti, považují členství v AIA a držení certifikátu kvality ISO 9001:2008. Ačkoliv je certifikace zcela dobrovolná podniky, které do certifikace investují, hovoří nejen o větším sebevědomí společnosti, ale také o efektivním fungování a přehledné dokumentaci. Certifikace jakosti není cílem sama o sobě, ale cestou k tomu, jak firmu řídit lépe a efektivněji s ohledem na spokojenost zákazníka. Výhoda certifikace spočívá v zavedení a kontrole přesných firemních procesů, které usnadňují produkci podniku a také možnost rychlého a efektivního řešení a prevence chyb tzv. neshod. Jediná nevýhoda certifikace spočívá v její finanční náročnosti. B4B využívá služeb externí certifikační společnosti, za řízení kvality je zodpovědný manažer kvality.

### 3.3.6 DODAVATELÉ

Mezi hlavní dodavatele podniku patří:

- Česká pošta, s.p. – jako dodavatel poštovních služeb.
- T-Mobile Czech Republic, a.s. - hlavní dodavatel telekomunikačních a datových služeb.
- Krkonošské papírny a.s. – dodavatel poštovních obálek.
- Inkasní inspektoři.

Společnost B4B je bezproblémových zákazníkem, proto má možnost si své dodavatele vybírat. V souladu s normami ISO, se provádí průběžné hodnocení dodavatelů, které poskytuje dostatečné informace o tom, zda stávající dodavatelé splňují požadavky podniku. Blíže bych analyzovala specifickou skupinu dodavatelů – inkasní inspektory.

#### **Inkasní inspektoři**

Inkasní inspektoři pracují na živnostenský list a zastupují firmu při osobním kontaktu s dlužníky. Snahou firmy je mít v každém kraji ČR minimálně jednoho inspektora, v současné době aktivně funguje 21 inspektorů.

Cílem inspektora je zastihnout dlužníka a dohodnout se na způsobu řešení problému. Dle možností dlužníka se snaží dohodnout na úhradě celého dluhu nebo nabídne splátkový kalendář. Inspektor může i osobně inkasovat peníze. Pokud dojde s dlužníkem k dohodě, požaduje podepsání uznání závazku a zjistí o dlužníkovi maximum informací – telefonní číslo, e-mail, zaměstnavatele apod.. Pokud inspektor zjistí, že se dlužník na adrese nezdržuje, je jeho cílem zjistit nové informace např. kontaktováním sousedů. Pokud dlužníka nezastihne a je zřejmé, že se na adrese zdržuje, inspektor stejně jako v předchozím případě zjišťuje nové informace a poté na místě zanechá informativní dopis o provedení o osobní návštěvy. Inspektor vypracuje zprávu o průběhu osobní návštěvy a ta je předána inkasním referentům. O závěru z osobní návštěvy je vypracována zpráva o osobní návštěvy a ta je podstoupena inkasním referentům.

Činnost inkasních referentů zajišťuje speciální referent. Inkasní referenti jsou řádně školeni 1 x ročně v sídle společnosti. V průběhu roku jsou podle potřeby písemně informováni o všech změnách, které se týkají jejich činnosti.

V souladu se systémem ISO, jsou inkasní inspektoři 1 x ročně hodnoceni. Dle výsledku hodnocení jsou zařazeni do dvou skupin:

- A – dobré výsledky, nízký počet neshod.
- B – akceptovatelné výsledky, vyšší počet neshod než u skupiny A.

Plat inkasního inspektora se odvíjí od výsledku vykonané práce. Na základě úspěšnosti je každá osobní návštěva hodnocena ve škále 1 - 5. Hodnocení 1 je nejnižší (dlužník nebyl zastižen) a hodnocení 5 je nejvyšší (inspektor vyinkasuje platbu v hotovosti).

Inkasní referenti jsou značně znepokojeni problémy s podepsáním uznávacího prohlášení. Uznání závazku je formální, což je formální dokument, který zakládá právní domněnku existence dluhu/závazku v době jeho uznání a výrazně tak vylepšuje důkazní situaci věřitele v případě sporu. Pokud inspektor docílí podpisu tohoto dokumentu, hodnotí se inkasní návštěva číslem 4, proto inspektor často dlužníkovi povolí jakékoliv splátky, bez ohledu na prospěch podniku, jen aby docílil toho, že dlužník dokument podepíše a za to je mu vyplacena druhá nejvyšší odměna.

Protože tento problém není jediný, provedla jsem anonymní šetření spokojenosti inkasních referentů s prací inkasních inspektorů. Šetření se účastnilo 38 inkasních referentů a byla jim položena otázka: Jste spokojeni v práci inkasních inspektorů? Výsledky šetření jsou znepokojivé.



**Graf 3.2.6: Spokojenost inkasních referentů s prací inkasních inspektorů**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z výsledků šetření bylo zjištěno, že více než  $\frac{3}{4}$  všech inkasních referentů není spokojen s prací inkasních referentů. Pokud byl referent nespokojen, ptala jsem se na důvod jeho nespokojenosti. U většiny z nich se odpovědi opakovaly, proto jsem vybrala ty nejčtenější:

- Nedostatek zjištěných informací:
  - Kontakt na dlužníka - i pokud inspektor s dlužníkem hovoří, zpráva z osobní návštěvy neobsahuje kontakt na dlužníka, telefonní číslo nebo e-mail, a není uvedeno z jakého důvodu.
  - Informace o zdroji příjmu – zaměstnavatel, pracovní úřad, sociální dávky, důchodce apod..
  - Příčina finančních potíží.
- Inspektor informuje dlužníka o interních informacích podniku, například v počáteční fázi mimosoudního řešení sdělí dlužníkovi přesný termín ukončení mimosoudního řešení a inkasní referent potom nemá možnost dlužníka přimět k plnění splátkové kalendáře a nemůže na něj použít běžné taktiky vymáhání.
- Inspektor povolí nízké splátky a neupozorní na následky nedoplnění dluhu v mimosoudním řešení.

- Zprávy z osobních návštěv bývají často nečitelné nebo nesrozumitelné.
- Návštěvy dlužníků probíhají v nevhodnou dobu, kdy je nižší pravděpodobnost, že dlužník bude zastižen a inspektor neuskuteční návštěvu opakovaně.
- Pokud dlužník tvrdí, že dluh je uhrazen, inspektor neudělá fotodokumentaci dokladu o zaplacení.

#### Příčiny nespokojenosti:

- Nedostatečné proškolení.
- Nedostatečná motivace – systém hodnocení není využitý, pokud je inspektor ve skupině B, nemá motivaci ke zlepšení, protože výše odměn pro skupinu A i B je totožná.

#### Návrhy řešení

- Navrhuji četnější školení. Inspektor musí dokonale znát postupy vymáhacích procesů každého oddělení. Školení 1 x ročně není dostačující a do školení by měli být zapojeni i vedoucí jednotlivých oddělení, kteří by mohli interpretovat připomínky inkasních referentů ze svého oddělení.
- Navrhuji využití výsledků *hodnocení inkasních inspektorů* a diferencovala odměny pro skupinu A a B za účelem zvýšení motivace.

Pro společnost B4B samozřejmě pracuje i několik inspektorů, kteří svojí práci odvádějí precizně. Pokud je návštěva inkasního referenta provedena důkladně, může výrazně ovlivnit vymáhací proces, protože inspektor má možnost získat informace, které by inkasní referent nikdy nezískal. Na odměny inkasních inspektorů společnost vynakládá vysoké finanční prostředky a za ty by měla požadovat odpovídající kvalitu.

### 3.3.7 SUBSTITUTY

Jako substitut můžeme označit například vymáhání pohledávek vlastními silami věřitele nebo odkup pohledávek. Vymáhání vlastními silami věřitele není pro inkasní firmy ohro-

žení, jelikož je provozováno v malém měřítku. Odkup pohledávek na trhu pohledávek figuruje dlouhodobě a v posledních letech zaznamenal výrazný pokles poptávky.

### **3.4 PEST ANALÝZA**

#### **3.4.1 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY**

Inkasní byznys v Československu, respektive v České republice, se začíná rozvíjet až po roce 1989, z čehož vyplývá, že vyspělost inkasních firem v naší zemi, je neporovnatelná s vývojem např. ve Velké Británii nebo Německu, kde tyto firmy fungují od 30.let 20.století a kde je tento trh mnohem vyvinutější a je legislativně upraven [36].

V České republice může v tuto chvíli provádět inkaso pohledávek jakýkoliv subjekt, který má způsobilost k právním úkonům. Z důvodu chybějící legislativy, se inkasem pohledávek v posledních letech začaly zabývat různé, mnohdy pochybné subjekty, což v důsledku vede k tomu, že na absenci legislativy doplácí jak věřitel, tak i dlužník [32].

AIA dlouhodobě usiluje o to, aby byl vytvořen legislativní rámec pro práci inkasních agentur. V případě vzniku zákona o inkasních agenturách a příslušné s ním spojené živnosti na provádění inkasní činnosti, by došlo ke stanovení mantinelů - co inkasní agentura smí, co nesmí a co musí.

Stávající legislativa nestanovuje nic konkrétního ve věci, jak vysoké náklady je možno přenášet na dlužníka v souvislosti s jeho pozdní úhradou. V důsledku toho věřitel často uplatňuje vysoké náklady, aby i část uhrazeného poplatku pokryla výdaje s vymáháním spojené. Další variantou je, že věřitel na mimosoudní řízení rezignuje a předá pohledávku soudu. V obou případech dlužník platí více, než by v případě smysluplné regulace musel. Ztráty z nezaplacených pohledávek či náklady na vymáhání pohledávek, v případě jejich nepřenesení na dlužníka, zvyšují ceny služeb a výrobků.

Česká republika má v březnu 2013 implementovat přijatou unijní směrnici Evropského parlamentu a Rady 2011/7/EU ze dne 16. února 2011 o postupu proti opožděným platbám v obchodních transakcích, která nahrazuje dosavadní směrnici 2000/35/ES a tato směrnice sta-

novuje minimální výši nákladů na mimosoudní uplatnění pohledávky při vymáhání opožděných plateb, tedy i za inkasní činnost. [36]

Tato směrnice s sebou přináší podstatné změny pro inkaso pohledávek. Za nejzásadnější považují, že podniky mají v případě opožděné platby automaticky nárok na úrok z prodlení a na pevnou částku ve výši alespoň 40 EUR jako náhradu nákladů spojených s vymáháním. Mohou také požadovat náhradu za veškeré zbývající přiměřené náklady spojené s vymáháním.

S vymáháním pohledávek úzce souvisí novela exekučního řádu a občanského soudního řádu platná od 1.1.2013. Některé provedené změny jsou ku prospěchu dlužníků, jiné ve prospěch exekutorů a věřitelů, např.:

- věřitel musí vždy odeslat tzv. předžalobní výzvu,
- možnost slučování exekucí,
- možnost exekučního zabavení řidičského průkazu,
- povinnost pořizovat záznamy u provádění mobiliární exekuce,
- zákaz zneužívání pojmu „exekuce“ aj..

Společnost B4B samozřejmě musí dodržovat obecné právní předpisy a zákony vztahující se k podnikatelské činnosti firmy, např.:

- Zákon č.101/200 Sb., o ochraně osobních údajů,
- Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení.

### ***Vliv politických a legislativních faktorů na B4B Inkasso s.r.o.***

Vznik zákona o inkasních firmách by byl podkladem pro kultivaci trhu, pro efektivní kontrolu subjektů, možnost dovolání na nekalé praktiky k dozorovým orgánům, sankcionování subjektů a v případě hrubého porušení zákona i odejmutí oprávnění vykonávat činnost.

Regulace subjektů a dohled nad nimi by umožnily zlepšit situaci na trhu inkasních agentur, zajistily by např. přístup k vybraným informacím z registrů obyvatel, který by opět zefektivnil mimosoudní řízení. Dalším zlepšením situace, kterou by mohl takový zákon přinést, je možnost přístupu k vybraným informacím z registrů obyvatel. To dnes bohužel není

možné a proto se věřitel nedozví, zda je vůbec smysluplné dluh vymáhat. Jako příklad z praxe agentury, můžu zmínit situace, kdy se věřitel až po podání žaloby dozví, že dlužník zemřel. Pokud by byl přístup do registru umožněn, proces by byl rychlejší a levnější.

Regulace poplatků by umožnila vymáhat veškeré dluhy mimosoudně, snížila by tak náklady věřitelů a přispěla ke snížení cen řádně hradících zákazníků a vymáhání malých částek by nebylo neefektivní činností.

Fungující mimosoudní řízení je schopné vyřešit mnoho pohledávek bez nutnosti jejich řešení soudy, což by mělo zajistit odlehčení justici. Současně kontrola nákladů přenášených na dlužníky a perzekuce nekalých praktik vymáhání sníží společenskou tenzi a uleví mnoha rodinám v jejich životní situaci.

Regulovaný poplatek by byl jasně čitelný v rámci soudního řízení a byl by uznatelnou položkou pro případný nárok v žalobě. V současné době je praxe přiznávání marně vynaložených mimosoudních nákladů v soudním řízení nejednotná a domožení se náhrady za tyto náklady je problematické [27].

Implementace směrnice EU o opožděných platbách by umožnila vymezení hranice pro náklady vymáhání a možnost přenesení nákladů vymáhání na dlužníka a tato změna by měla na činnost podniku významný vliv.

Čeští zákonodárci, by se mohli inspirovat v USA, kde je systém vymáhání pohledávek značně propracovaný (velmi podrobné stanovení předpisů inkasního procesu a etického kodexu), ve srovnání s evropskými inkasními agenturami se však vyznačuje další výjimečností, kterou je platnost zákona o spravedlivých metodách inkasování dluhu, tzv. Fair Debt Collection Practices Act (FDCPA).

### **3.4.2 EKONOMICKÉ FAKTORY**

Dění v makroprostředí musí sledovat každý podnikatelský subjekt. Tento vývoj je sledován makroekonomickými ukazateli, které výrazně ovlivňují strukturu celého hospodářství. Mezi tyto ukazatele patří zejména HPD, inflace, nezaměstnanost, vývoj mezd aj.. Každé odvětví reaguje na změny hospodářského cyklu jinak.

## HDP

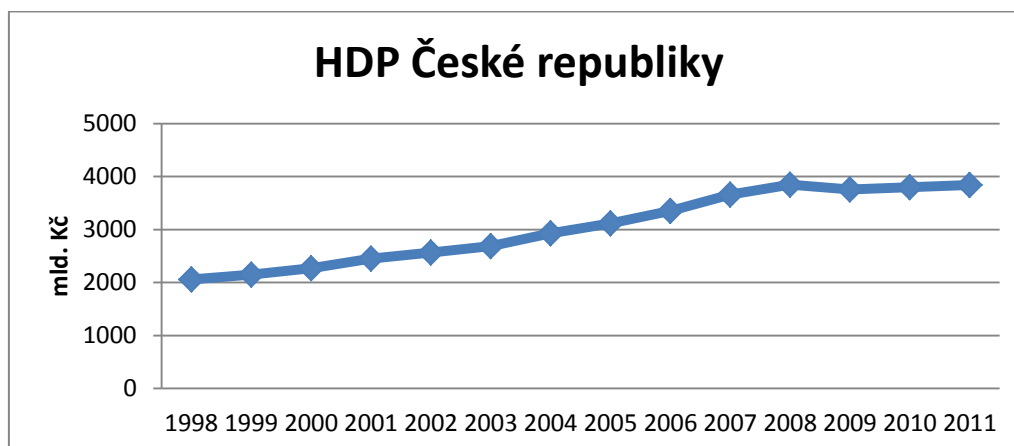
Hrubý domácí produkt České republiky dosahuje výše vyspělých států světa. Růst české (exportně orientované) ekonomiky výrazně ovlivňuje hospodářská situace jejich nejvýznamnějších obchodních partnerů, zejména Německa. Když se v roce 2008 dostala většina zemí EU spolu s Německem do recese, hospodářství České republiky tím bylo negativně ovlivněno, což se v roce 2009 projevilo meziročním poklesem HDP o více než 4%. Již na konci roku se však ekonomika začala ozdravovat a tento pozitivní vývoj se odrazil v hospodářském růstu v letech 2010, 2011 [14].

V roce 2012 HDP opět klesal ve všech čtvrtletích, a to jak v meziročním srovnání, tak i mezi čtvrtletně a ekonomická recese se v průběhu roku postupně prohlubovala. Hlavní příčinou nepříznivého vývoje byla klesající tuzemská poptávka jak domácností po zboží a službách pro konečnou spotřebu, tak investorů po fixním kapitálu. Zahraniční obchod již nebyl schopen, přes zvyšující se aktivní saldo, vývoj domácí poptávky kompenzovat. V běžných cenách byl vloni v tuzemské ekonomice vytvořen HDP vyčíslený na 3 844 mld. Kč, což bylo pouze o 0,1 % více než v roce 2011.

Na poklesu domácí poptávky se podílely především výdaje domácností, které se v ročním úhrnu meziročně snížily ve stálých cenách o 3,5 %. Domácnosti však vydaly méně než před rokem dokonce i v běžných cenách (o 1,3 %). Značně loni poklesl zájem zejména o předměty dlouhodobé spotřeby (osobní automobily, nábytek), snížily se však i výdaje za potraviny, nealkoholické a alkoholické nápoje, prostředky na údržbu a opravu bytů, pojištění a další zboží a služby [33].

Vyhlídky pro letošní rok 2013 také nejsou pozitivní. Hrubý domácí produkt by měl letos růst jen mírně o 0,1 procenta. Následně v roce 2014 by mělo nastat ekonomické oživení a ekonomika by měla stoupnout o 1,4 procenta.

**Graf 3.3.2. a: HDP České republiky**



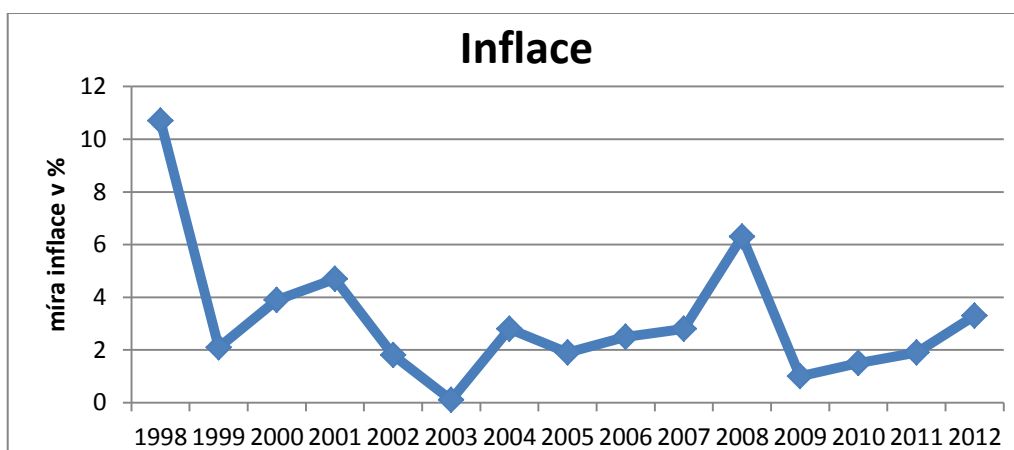
*Zdroj: [33] – vlastní zpracování*

### **Inflace a mzda**

Z údajů Českého statistického úřadu vyplývá, že průměrná měsíční mzda v České republice v roce 2012 reálně klesla o 0,6 %, na vině je rostoucí inflace.

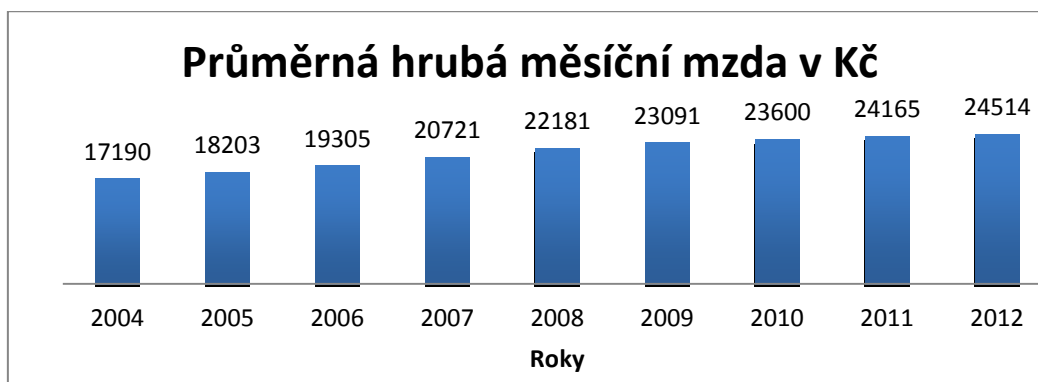
V porovnání s rokem 2011 sice v roce 2012 průměrná mzda nominálně vzrostla o 2,7 % na 25 101 korun měsíčně, ale růst spotřebitelských cen (inflace) byl ještě vyšší a dosáhl 3,3 %. Ve skutečnosti tak pracujícím zůstalo méně peněz než před rokem [13], a to že ceny rostou výrazně více než platy, samozřejmě vyvolává pokles spotřebitelské poptávky. Z hlediska vývoje příjmů zaměstnanců je situace nejhorší od roku 1998 [28].

**Graf 3.3.2. b: Inflace**



*Zdroj: ČSÚ : [www.czso.cz](http://www.czso.cz) – vlastní zpracování*

**Graf 3.3.2. c: Průměrná měsíční mzda v Kč**

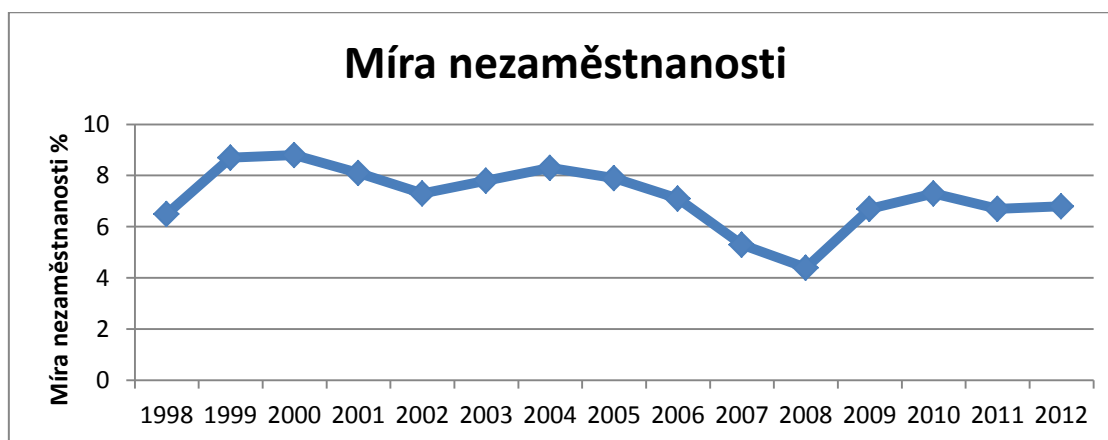


*Zdroj: ČSÚ : [www.czso.cz](http://www.czso.cz) – vlastní zpracování*

### Míra nezaměstnanosti

31. ledna 2013 bylo v České republice bez práce 585 809 lidí. Oproti roku 2012 přibýlo 51 720 nezaměstnaných. Úřady práce evidovaly 31. lednu 2013 celkem 33 794 volných pracovních míst. Na jedno volné pracovní místo tak nyní připadá průměrně 17,3 uchazeče. Nejvyšší podíl nezaměstnaných úřady práce zaznamenaly k 31. lednu 2013 v okresech Bruntál (14,0 %), Most (13,4 %), Jeseník (13,3 %) a Znojmo (12,1 %). Nejnižší naopak v okresech Praha-východ (3,3 %), Praha-západ (3,7 %), Praha (4,4 %) a Mladá Boleslav (4,6 %). Ministerstvo práce a sociálních věcí chce v roce 2013 poskytnout na politiku nezaměstnanosti 15,2 miliard Kč, což je o 3,9 miliard Kč více v roce 2012. Ministerstvo se chce zaměřit převážně na podporu nezaměstnaných do 25 let. Úřady práce se na tuto skupinu nezaměstnaných zaměřují a spolupracují více než dříve také se školami a zaměstnavateli [34].

**Graf 3.3.2. d: Míra nezaměstnanosti**



*Zdroj: [34] – vlastní zpracování*



***Vliv ekonomických faktorů na B4B Inkasso s.r.o.***

Na konci listopadu 2012 měly banky ve svých portfoliích 2,352 bilionu korun (meziročně +2,2 %), dynamika zadlužování se přesto během sledovaného období snížila o 0,6 procentního bodu z říjnových 2,8 %. Úvěry nefinančním podnikům přitom zaznamenaly růst jen o 0,1 %. Toto zpomalování můžeme považovat za zpožděný projev ekonomické krize z roku 2009 a projev současné recese, v níž se Česká republika nachází. Hospodářská krize, která s sebou přinesla velké množství pohledávek, by logicky měla inkasním agenturám zvýšit výnosnost, ale to zcela pravda. Na podnik B4B měla ekonomická krize 3 stěžejní negativní dopady:

1. Velký nárůst pohledávek na úkor snížení jejich vymahatelnosti.

*Příčiny*

- Pokles reálné mzdy.
- Stoupající míra nezaměstnanosti.
- Zpřísnění inkasních pravidel.
- Neregulovaný inkasní trh.
- Nárůst insolvenčních řízení.

2. Pokles poskytnutých úvěrů v důsledku snížení bonity klientů a pokles poptávky po službách jako jsou například mobilní telefony = postupný pokles předaných pohledávek.

*Příčiny*

- Pokles reálné mzdy.
- Stoupající míra nezaměstnanosti.
- Větší opatrnost při zadlužování – obavy z budoucnosti.

### 3. Velký tlak klientů na snižování cen inkasa.

#### *Příčiny*

- Velké finanční ztráty klientů.
- Nárůst konkurence.

## 3.4.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY

### **Zadluženost obyvatel**

Češi se stále bojí utrácet a raději šetří a méně se zadlužují. Dluhy českých domácností u bank a finančních institucí v lednu 2013 poprvé od září 2001 meziměsíčně klesly. Snížily se o 2,6 miliardy korun na 1,16 bilionu Kč. Proti loňskému lednu byly však vyšší o 42 miliard korun. Vklady v bankách naopak rostou. Vyplývá to z údajů České národní banky. Přesto je zadlužení tuzemských domácností stále jedno z nejnižších v Evropské unii. Dosahuje zhruba 58 % disponibilních příjmů domácností a stále tak nepředstavuje výrazné riziko pro domácí ekonomiku.

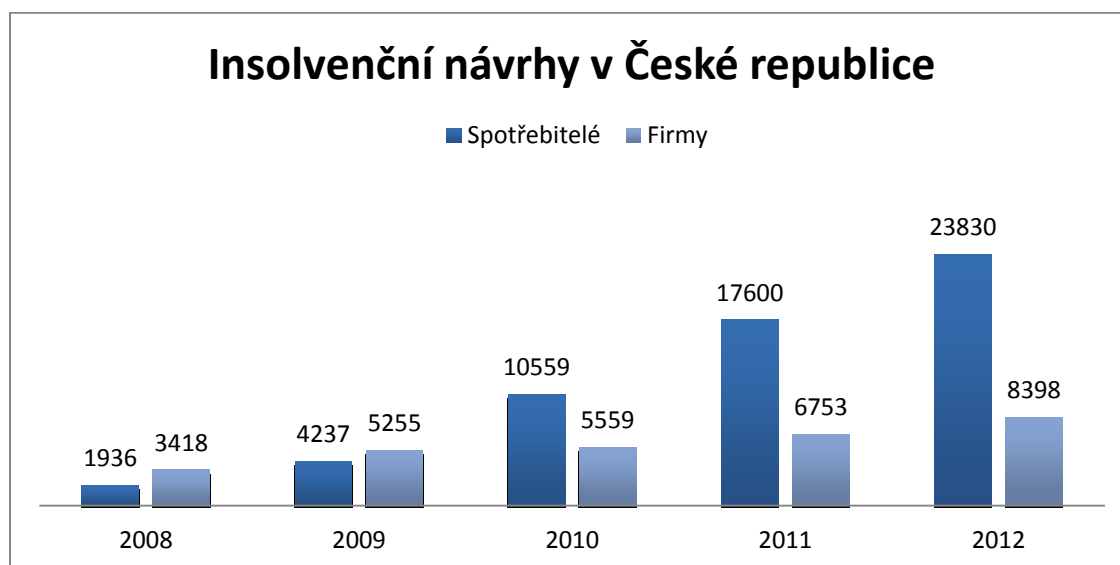
Zpomalení zadlužování českých domácností je dáno především klesajícím zájmem o spotřebitelské půjčky. Naopak půjčky na bydlení vykazují stabilní nárůst téměř 6%. České domácnosti se tedy nadále zadlužují, ale pomaleji a především proto, aby si zajistily bydlení.

Nízká finanční gramotnost obyvatel způsobuje, že zadluženost mladých Čechů roste již několik let za sebou. Pro dnešní mládež je půjčka nebezpečně dostupná a zadlužit se považují za zcela normální. Pokud jim nepůjčí peníze banka, půjčí jim některá z bankovních společností.

Dluhy jsou běžné i u nezletilých občanů. Průměrná dlužná částka mladých lidí činí 80 tisíc Kč. Například jeden telefonní operátor poskytuje smluvní paušální tarify osobám od 15 let, což umožňuje Občanský zákoník: „Nezletilí mají způsobilost jen k takovým právním úkonům, které jsou svou povahou přiměřené jejich rozumové a volní vyspělosti, která v zásadě odpovídá jejich věku [39].“

S problematikou zadluženosti obyvatel úzce souvisí také insolvence, neboli oddlužení. Rok 2012 přinesl špatné zprávy v otázce vývoje počtu insolvenčních podání, protože množství podaných návrhů dynamicky rostlo, což je zřejmé z grafu č.7. Předpokládá se, že počet insolvencí obchodních společností i fyzických osob ve srovnání s rokem 2012 v roce 2013 nadále poroste, ale pokud bychom vzali dynamiku mezi roky 2011 a 2012 a dynamiku, jakou uvidíme v roce 2013, vývoj se zpomalí, zklidní a růst bude přiměřený [23].

**Graf 3.3.3 a: Insolvenční návrhy v České republice**

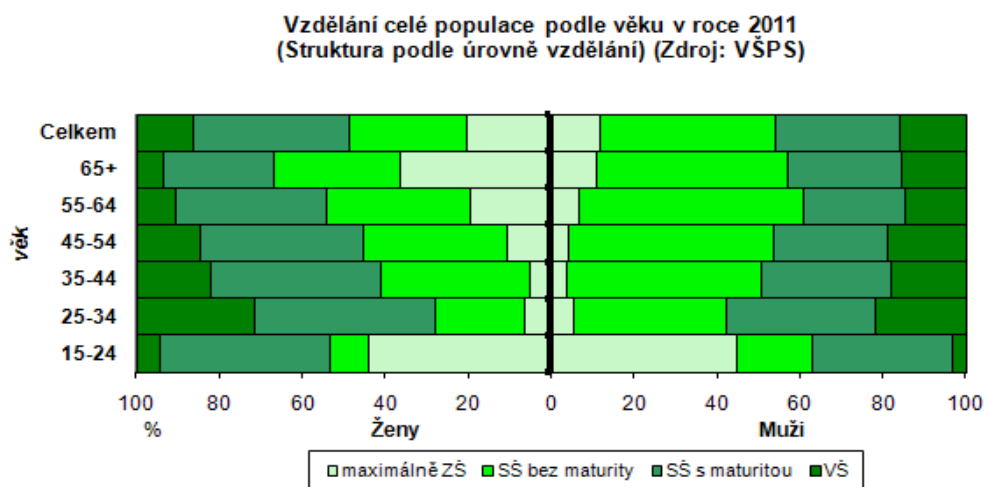


*Zdroj: [23]*

## **Vzdělanost**

Do věku 34 let včetně mají ženy vyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných osob než muži. Od 35. roku života je situace opačná, nejvýrazněji je to patrné u věkové skupiny nad 65 let, kde mají ženy o 9 procentních bodů méně vysokoškolsky vzdělaných osob než muži [26].

**Graf 3.3.3 b: Vzdelání celé populace podle věku v roce 2011**



*Zdroj: [26]*

#### ***Vliv sociálních faktorů na B4B Inkasso s.r.o.***

Zpomalení zadlužování domácností je pro podnik velkým problémem stejně jako vzrůstající počet insolvenčních návrhů, který svědčí o tom, že mnoho dlužníků našlo způsob jak svojí situaci řešit. Pokud je dlužník, předaný B4B v insolvenčním řízení, dluh po něm není možno vymáhat. Pozitivní je, že počet insolvenčních návrhů, by měl v roce 2013 klesat.

Společnost B4B vypracovala statistiku a bylo zjištěno, že nejvíce dlužníků ve všech oblastech je ve věku 20-40 let. Podle vedení podniku tato situace může souviset s různou mírou zodpovědnosti jednotlivých skupin obyvatelstva, protože obecně platí, že starší generace je zodpovědnější a rozvážnější. U mladších lidí do 40 let často dochází k situacím, že lidé přecení své možnosti. Navíc nemají takové zábrany se zadlužovat.

Vysoký počet zadlužených mladistvých není přínosný, protože nemají své závazky z čeho hradit. Většina těchto dlužníků je nezaměstnaných, nebo se jedná o matky na rodičovské dovolené a nebo jsou již tak předlužení, že i pokud pracují, mají na mzdě několik exekucí a další závazky nemají z čeho hradit. Z analýzy vzdělanosti obyvatel je zřejmé, že velká skupina obyvatel do 24 let zatím nemá jiné než základní vzdělání a tak je pro ně navázání pracovního poměru obtížné. U této skupiny dlužníků nejčastěji jejich dluhy zaplatí jejich rodina.

### 3.4.4 TECHNICKÉ FAKTORY

Empirické studie ukázaly významnou roli, kterou v efektivnosti vymáhání hrají preference dlužníků ohledně komunikačních kanálů. Pokud věřitel třeba jako jediný komunikační kanál nabízí dlužníkovi pobočku (a upomínky obsahující výrazy typu "k vyřízení věci se dostavte na naši pobočku" stále nejsou výjimkou), zareaguje mnohem méně dlužníků, než pokud je věřitel připraven akceptovat volbu dlužníkem preferovaného komunikačního kanálu.

Neustálý technologický vývoj dává podniku možnost využívat velkého spektra komunikačních kanálů, což zvyšuje šanci na navázání kontaktu s dlužníkem. Vysoké procento dlužníků přitom dává přednost právě tomu komunikačnímu kanálu, kterým se k nim dostane upomínka. Pokud se věřiteli podaří dosáhnout dlužníka telefonicky, je celkem běžné, že po telefonu umí nabídnout splátkovou dohodu nebo jiné řešení. Pokud dlužníka dosáhne e-mailem, může sjednání splátkové dohody snadno nabídnout jednoduchý webový portál dostupný proklikem z takové e-mailové upomínky. Žádnou zásadní investici nepředstavují ani interaktivní SMS portály, které pomocí několika SMS mezi věřitelem a dlužníkem dospějí k uzavření splátkové dohody. A na velmi podobném algoritmu může fungovat sjednávání splátkových dohod tlačítkovou volbou dlužníka po automatizované telefonické upomínce.

Řada předních světových poskytovatelů IT aplikací pro podporu vymáhání pohledávek již taková řešení pomocí webu, SMS a interaktivních automatizovaných telefonátů nabízí, u nás však zatím nejsou rozšířená [19].

#### *Vliv technických faktorů na B4B Inkasso s.r.o.*

Každá technologická změna, pokud je dobře připravena, s sebou přináší značné úspory. Budu-li odesílat SMS ručně a vždy ji budu psát znovu, jedná se v měřítku inkasní agentury o velmi nákladný proces. Vytvořím-li nástroj, který SMS odešle za mě a nabídne mi možnost výběru z více standardizovaných SMS, jde o nepatrný provozní náklad.

Mezi zásadní technologické zařízení, které B4B využívá patří, kromě PC s příslušenstvím, také nahrávací zařízení, programy obsluhující telefonní ústřednu, SMS moduly, analytické nástroje pro vyhodnocení úspěšnosti vymožení pohledávky apod.. V neposlední řadě je to i zázemí pro rychlé a snadné přenesení informací mezi klientem a agenturou, případně agenturou a dlužníkem.

Od roku 2012 B4B využívá možnosti navázání komunikace s dlužníky přes sociální síť Facebook a také jako komunikační nástroj využívá službu SKYPE, čímž rozšířila spektrum nabízených komunikačních kanálů.

Společnosti bych navrhla větší využití svých webových stránek, které jsou z 90% zaměřeny na potřeby klientů. Dlužník, který stránky navštíví, získá minimum informací, k dispozici má pouze online formulář – žádost o kontakt. Doplnila bych informace pro dlužníky a rozšířila nabídku online služeb:

- Online ověření stavu pohledávky.
- Online žádost o vystavení splátkového kalendáře.

Podnik by měl také zvážit zavedení automatizaci platebních dohod, což je jeden z nejnovějších trendů ve vymáhání pohledávek. Automatizované sjednávání platebních dohod může pobíhat následujícími způsoby:

- Interaktivním SMS portálem
- Webovým portálem v prokliku z upomínkového emailu (resp. v odkazu v dopisní upomínce).
- Portály pro smartphony, iPad atd..
- Tlačítkovou volbou při IVR (Interactive Voice Response - Interaktivní hlasová odezva [40]) upomínce (resp. na čísle uvedeném v dopisní upomínce) [31] .

Všechny tyto změny navyšují množství komunikačních kanálů

Technologická vybavenost je také závislá na požadavcích systému ISO. Technologický vývoj je potřeba neustále sledovat a umět dostupné novinky využít. Systém ISO firmu motivuje k neustálému zlepšování technologické vybavenosti podniku.

Vysoká míra technologické vyspělosti podniku přináší konkurenční výhodu a značnou úsporu nákladů, ale je potřeba zdůraznit, že investice do technologických inovací bývají vysoké a jejich implementace náročná.

### **3.5 PORTERŮV MODEL 5 KONKURENČNÍCH SIL**

Nyní analyzujeme situaci na trhu inkasních agentur využitím Porterova modelu 5 konkurenčních sil. Rozebereme postupně jednotlivé činitele, které jsme zpracovali v teoretické části.

#### **3.5.1 POTENCIÁLNÍ NOVĚ VSTUPUJÍCÍ KONKURENTI**

Vzhledem k situaci v jaké se v současné době trh s pohledávkami v České republice nachází, je velmi pravděpodobné, že pokud nebude upravena legislativa, počet inkasních firem bude narůstat. Již bylo zmíněno, že pro vstup na tento trh je dostačující pouze živnostenská oprávnění a provozování této živnosti s sebou přináší minimální vstupní náklady

Trh s pohledávkami, je pro potenciální konkurenty velmi lákavý, ale v oboru je ostrá konkurence. Ta vede, spolu s tlakem věřitelů, ke snižování cen inkasa.

Bohužel převažuje příliv spíše menších firem, z nichž většina tuto práci nevykonává profesionálně a jejich přístup má značně negativní vliv na vztah věřitelů i široké veřejnosti k oboru práce s pohledávkami jako celku i k jednotlivým profesionálním subjektům. Mnozí věřitelé proto nemohou najít solidního partnera mezi specializovanými firmami, jiní byli rozčarováni neefektivními výsledky, nízkou profesionalitou a úrovní spolupráce, někteří se stali dokonce oběťmi podvodů. V důsledku toho někteří věřitelé vynakládají zvýšené úsilí na organizaci mimosoudního vymáhání pohledávek vlastními silami.

Skutečně profesionální, efektivní a solidní firmy bezesporu jsou, ale s ohledem na velikost trhu a jeho finanční objemy je takových kritický nedostatek.

V květnu 2012 spustila Česká pošta, s.p. pilotní provoz nové služby DINO, která má pomáhat občanům s neřešenými finančními závazky. Česká pošta na svých stránkách uvádí, že účelem této v ČR dosud chybějící služby má být poskytnout osobám s dluhem (neuhrazeným peněžním závazkem) účinné a rychlé řešení jejich situace. Občané v široké síti poboček České pošty získají profesionální pomoc a současně i příležitost co nejdříve a bez zbytečných dodatečných nákladů uhradit svůj závazek. S pomocí služby DINO však mohou být, stejně jako v případě inkasní agentury, řešeny pouze ty pohledávky od jejichž majitelů (věřitelů) získá Česká pošta mandát [22].

Projekt DINO je podporován Ministerstvem financí a pilotní projekt dopadl úspěšně. Česká pošta má oproti klasické inkasní agentuře některé výhody:

- Doručení upomínek usnadňují znalosti z terénu, které dávají větší možnost vyhledat dlužníka.
- Česká pošta má dobré jméno a vzbuzuje u dlužníků důvěru [22].

Každý subjekt, který se rozhodne vstoupit na trh, je pro podnik B4B možnou hrozbou. Výhodou společnosti B4B je její velikost, dlouholetá působnost na trhu a specializace na jednu činnost. Firma tedy může zákazníkům na rozdíl od nově vstupujících společností nabídnout zkušenosti, tradici, dobré jméno podniku a také reference, které znamenají pro zákazníky značnou jistotu kvalitně provedené práce.

### 3.5.2 RIVALITA MEZI PODNIKY MIKROOKOLÍ

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice a používaných nástrojů konkurenční strategie. Soupeření současných konkurentů na trhu má s menšími výkyvy konstantní výsledky. B4B si dlouhodobě drží statut jedné z nejlepších inkasních agentur v ČR.

Mnoho konkurentů se s vidinou větší úspěšnosti dopouští neseriózních praktik v rozporu s etickým kodexem AIA, proto u některých potenciálních klientů panuje obava, že využitím inkasní agentury podnik naruší vztahy se svými klientem. Jedním z prioritních zájmů B4B, je snaha tyto vztahy nenarušit. To znamená volit takové postupy vymáhání, aby o své zákazníky nepřicházeli. Vhodným postupem vymáhání je agentura u pohledávek do stáří 3 měsíců schopna dosáhnout úspěšnosti až ve výši 90% i při zachování všech pravidel AIA. Naopak firmy, které kodex porušují, se buď členy asociace nikdy nestanou, nebo o členství mohou přijít, což jejich konkurenční sílu snižuje.

Jediným případem, kdy platí pravidlo, že „i špatná reklama je reklama“, je společnost M.B.A. Finance s.r.o.. Tato agentura není pro své nekalé praktiky členem AIA, několikrát byla negativně rozebírána v médiích, a přesto je pořád jednou z největších a nejúspěšnějších agentur v ČR a jedním z hlavních konkurentů B4B.



### 3.5.3 SMLUVNÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH

Vzhledem k tomu, že počet inkasních firem neustále stoupá a tím na trhu roste konkurence, síla kupujících se zvyšuje. Společnost se musí více snažit, aby stávajícího zákazníka udržela a zároveň získávala další. Nejjednodušší a zároveň nejefektivnější způsob, jak nad konkurencí zvítězit je cena.

Recese vyvolává tlak klientů na snížení cen inkasa, společnost si nemůže dovolit o některé klienty přijít, proto se ve větší míře podřizuje jejich tlaku. V roce 2012 B4B tento tlak pocítila u několika klientů, což se negativně projevilo v hospodářském výsledku za rok 2012. Této situaci by měla zabránit implementace unijní Směrnice o opožděných platbách, která stanovuje minimální výši nákladů na mimosoudní uplatnění pohledávky při vymáhání opožděných plateb, tedy i za inkasní činnost.

V souvislosti s vymáháním pohledávek se často skloňuje PR (public relations). Zvláště bankovní subjekty jsou citlivé na každé negativní PR zvláště, když se týká existujících zákazníků. To znamená, že pokud se něco týká zákazníka, kde ještě není ukončena smlouva, často jde například jen o absenci jedné splátky, tak pohledávku nechtějí předávat dál externí společnosti, ale řeší ji interně. Nechtějí, aby pohledávka přešla do externí firmy a jejich zákazník měl pocit, že je vymáhán někým cizím [35].

Tato skutečnost způsobuje, že se odběratelé ve větší míře zajímají o samotnou formu vymáhání, což pocítila i společnost B4B, jelikož v posledních dvou letech výrazně vzrostla kontrola vymáhacího procesu ze strany klienta. Někteří klienti požadují přístup k nahrávkám hovorů inkasních referentů s dlužníky a samozřejmě je schválení formy písemných upomínek.

V nedávné době se B4B u jednoho z klientů setkala s mystery shoppingem. Společnosti bylo předáno podstoupeno několik fiktivních případů, po ukončení lhůty mimosoudního řešení klient vymáhací postup vyhodnotil, informoval B4B o výsledcích a musely být provedeny požadované změny vymáhacího procesu.

K této problematice se na webových stránkách <http://www.cak.cz> vyjadřuje pan Radek Laštovička, manažer oddělení poradenství pro finanční instituce společnosti Ernst & Young.

*„Přestože problém s nesplácením dluhů a závazků u nás zdaleka není tak velký, jako v některých jiných evropských zemích, efektivní vymáhání pohledávek se stále častěji dostává*

*do popředí zájmu vrcholového vedení podniků a institucí. Zatímco před dvěma nebo třemi roky čeští věřitelé zefektivňovali své procesy vymáhání tak, aby se naučili vymáhat s co nejnižšími náklady a vysokou mírou úspěšnosti vymožení, nyní se jejich pozornost obrací k dalším aspektům vymáhání. Zvolené postupy vymáhání mohou mít zásadní dopad na rozhodování klientů, zda nadále využívat služby od daného dodavatele nebo odejít ke konkurenci, která k nim při opomenutí včasného zaplacení bude přistupovat seriózně a s pochopením. Dalším podstatným aspektem je zpoplatnění upomínek a další dodatečné příjmy od dlužníků za jejich pozdní úhradu. Řadě velkých firem a bank jejich klienti za zpoždění plateb přinášejí desítky i stovky miliónů korun ročního zisku, a proto si nejde dovolit takové efekty vymáhání pohledávek přehlížet nebo jim nevěnovat pozornost vedení.“*

### **3.5.4 SÍLA DODAVATELŮ**

V kapitole „Dodavatelé“ byly navrženy opatření ke zlepšení činnosti inkasních inspektorů, ale tito dodavatele jsou specifickou skupinou dodavatelů. U ostatních dodavatelů nelze říct, že by společnost některé preferovala. Výběr dodavatele závisí na kvalitě nabízeného materiálu a služeb a také na konkrétní ceně. Společnost B4B platí své závazky včas, takže je pro dodavatele spolehlivou společností.

### **3.5.5 HROZBY SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ**

Vznik substitutů není předpokládáný.

## **3.6 IDENTIFIKACE A ANALÝZA ZDROJŮ PODNIKU**

Vedoucí pracovníci společnosti B4B zjišťují na pravidelných měsíčních poradách širšího vedení potřeby lidských zdrojů, finančních zdrojů, vhodných dokumentovaných postupů a technických zařízení nutných pro uplatňování a udržování systému managementu kvality, pro neustále zlepšování jeho efektivnosti a pro zvyšování spokojenosti klienta plněním jeho požadavků.

### **3.6.1 HMOTNÉ ZDROJE**

Od svého vzniku do současné doby sídlí společnost B4B v pronajatých kancelářských prostorách společnosti RPG RE Commercial, s.r.o. . V roce 2012 byl splněn jeden z hlavních

cílů politiky jakosti pro rok 2012. Jednalo se o zahájení výstavby nového sídla podniku. Tato stavba se také nachází v Havířově a dokončení stavby a následné stěhování je naplánováno na červen 2013. Vzhledem k tomu, že tato stavba je z větší části financována z vlastních finančních zdrojů podniku a část budovy bude určena k dalšímu pronájmu, můžeme pro další období očekávat příznivé finanční změny v nákladech i příjmech podniku.

Mezi hmotný majetek firmy patří běžný kancelářský nábytek, jako jsou židle, stoly a skříně. Z elektroniky jsou to telefony, telefonní sluchátka, počítačové sestavy s příslušenstvím, telefonní ústředna s nahrávacím zařízením a tiskárny. B4B se snaží o neustálou inovaci těchto zařízení, jelikož jsou hlavním pracovním nástrojem zaměstnanců a podnik si nemůže dovolit zpomalení práce např. pomalou činností počítače.

Nedílnou součástí vybavení inkasní firmy jsou balící a frankovací stroje. Vzhledem k vysoké kazivosti těchto strojů, se podnik rozhodl pro jejich pronájem. Pro obchodní účely podnik vlastní dva osobní automobily.

### **3.6.2 NEHMOTNÉ ZDROJE**

Význam těchto zdrojů je bohužel často podceňován. Nehmotné zdroje jsou stále častěji zdrojem konkurenční výhody a jejich hodnota může růst v souvislosti v jejich využitím.

Mezi nehmotný majetek podniku řadíme běžně dostupné systémové počítačové software, účetní programy a firemní software „Inkas“, který byl vyvinut rakouskou pobočkou. Tento program je hlavním pracovním prostředkem zaměstnanců, proto jsou na jeho kvalitu kladeny vysoké nároky. Problém programu je v tom, že je v německém jazyce a protože většina zaměstnanců německý jazyk neovládá, je pro ně orientace v programu obtížnější a nejsou schopni zcela využít všechny jeho funkce.

Nehmotný majetek podniku představuje i certifikát kvality ISO 9001:2008 a referenční listy, které k dispozici na webových stránkách B4B.

### **3.6.3 LIDSKÉ ZDROJE**

Společnost B4B zaměstnává 70 zaměstnanců, Podnik požaduje pro pozici inkasního referenta minimálně maturitní vzdělání. Pro vyšší pozice je požadavkem vysokoškolské vzdělání.

Všichni zaměstnanci, kteří ovlivňují kvalitu produktu, jsou způsobilí danou práci vykonávat k plné spokojenosti klienta. Tato způsobilost je zajištěna plněním stanovených kvalifikačních požadavků na jednotlivé pracovní funkce, včetně dovedností a zkušeností a dále pak doplňováním kvalifikace a dovedností absolvováním výcviku pracovníků, který je činí způsobilým k vykonávání příslušných pracovních funkcí. Výcvik je prováděn dle potřeby na základě změny pracovních postupů, provozních potřeb a požadavků pracovníků.

Pracovní doba je od 7 h do 19 h, kromě pátku, kdy je pracovní doba do 18 h. Zaměstnanci pracují 8 h denně, 4 x týdně mají ranní směnu a 1 x týdně musí mít odpolední směnu. Vedoucí oddělení 1 x za 3 týdny vypracuje po dohodě se zaměstnanci „plán odpoledních směn“. Každý zaměstnanec má nárok na 25 dní dovolené ročně.

Odpolední směny jsou nezbytně nutné, protože většinu dlužníků je snazší zastihnout v odpoledních a večerních hodinách, proto by podnik v budoucnu mohl uvažovat o úpravě pracovní doby do 20 h – 21h, což by nebylo v rozporu s etickým kodexem, dle kterého je možnost dlužníky kontaktovat do 22 h.

Společnost B4B poskytuje svým zaměstnancům takové pracovní prostředí, aby mohli všichni pracovníci podávat kvalitní výkon vedoucí k dobrým výsledkům.

Základem jsou:

- kvalitně vybavené a dobře osvětlené kanceláře s ústředním vytápěním,
- sociální zařízení – 2 kuchyňky s vybavením a toalety pro každou kancelář,
- bezpečné pracovní prostředí,
- pracovní etika, tj. korektní pracovní vztahy at' mezi nadřízenými a podřízenými, tak mezi pracovníky navzájem,
- možnost stravování v budově pracoviště.

Mzdu zaměstnanců tvoří pevná část a pohyblivá složka - prémie. Prémie jsou stanoveny každý měsíc vedoucím oddělení, dle dosažených výsledků celého oddělení a individuálního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Prémie mají pro zaměstnance vysoce motivační charakter a přispívají k týmové spolupráci.

Podnik poskytuje zaměstnancům řadu benefitů jako jsou stravenky v hodnotě 60 Kč za každý odpracovaný den, bezplatnou výuku angličtiny, příspěvek na penzijní pojištění atd..

Podnik si uvědomuje, že know-how jejich zaměstnanců je jejich hlavní konkurenční výhodou, proto se snaží být atraktivním zaměstnavatelem a proto v rámci neustálého zlepšování provádí 1 x ročně šetření spokojenosti zaměstnanců.

Podnik se může pyšnit extrémně nízkou fluktuací. Za celou dobu fungování podniku jej opustili pouze 3 zaměstnanci což je, dle mého názoru, dáno několika specifickými faktory.

1. Podnik se od počátku svého vzniku snažil zachovat charakter rodinného podniku. Vztahy mezi zaměstnanci byly vždy blízké a pracovali jako jeden tým. Se vzrůstajícím počtem zaměstnanců, ale již není možné takové poměry zcela udržet, přesto jako zaměstnanec společnosti mohu tvrdit, že vztahy zaměstnanců mezi sebou i vztahy zaměstnanců s vedením firmy, jsou stále velmi vstřícné, což považuji za velkou výhodu pro obě strany.
2. Svoji roli má i současné pracovní prostředí, které je odlišné, než u ostatních podniků tohoto druhu. Jednotlivé kanceláře jsou obsazeny maximálně 4 zaměstnanci, není zde neustálá kontrola ze strany nadřízených, nevyužívá se kamerových systémů apod.. Práce inkasního referenta je vysoce stresová, a přestože je toto pracovní prostředí v rozporu se současnými trendy řízení podniků myslím, že má zásluhu na celkovém pozitivním vývoji společnosti. Změna nastane v novém sídle společnosti, které je navrženo jako moderní call centrum a zaměstnanci budou pracovat v tzv. *open space* kancelářích.
3. B4B sídlí v Moravskoslezském kraji. Dle nejnovějších statistik ČSÚ je k březnu 2013 podíl nezaměstnaných v Moravskoslezském kraji 9,99 % a průměrná hrubá mzda 23 577 Kč. Pro srovnání je ke stejnému datu v Praze nezaměstnanost 4,56 % a průměrná hrubá mzda 32 621 Kč [25]. Nezaměstnanost, která v kraji, zvyšuje motivaci a oddanost zaměstnanců, kteří jsou vděční za to, že mají práci a váží si jí, protože ví, že novou by sháněli velmi obtížně. Z těchto důvodů umístila konkurenční společnost LogiCall s.r.o. své sídlo do Krnova a M.B.A. Finance s.r.o. sídlí v Jeseníku, protože obě tyto města jsou také postiženy vysokou nezaměstnaností. Vysoká nezaměstnanost

podniku také přináší možnost úspory na mzdách, pokud by sídlo bylo v Praze, výrazně stoupnou provozní náklady.

Nízká fluktuace je zárukou, že B4B má vysoce zkušených tým pracovníků a to považují za velmi silnou stránku podniku.

Jako možné ohrožení stávajícího stavu vnímám špatnou adaptaci zaměstnanců v novém pracovním prostředí - open space kancelářích. U těchto kanceláří můžeme vymezit hlavní charakteristické vlastnosti, a to hlavně s ohledem na klasické oddělené kanceláře.

- nižší pořizovací a provozní náklady (přepočtené na jednotku plochy či jednoho zaměstnance),
- větší variabilita a přizpůsobení se požadavkům firmy,
- snadnější a efektivnější komunikace,
- větší přehled a možnost kontroly,
- ztráta soukromí,
- vyšší hlučnost,
- horší mikroklimatické a světelné podmínky (s důrazem na nemožnost individuálního přizpůsobení a šíření virových nákaz vzduchem) [20].

Některé z těchto aspektů jsou výhodné pro zaměstnavatele a jiné pro zaměstnance. Podle výzkumu, který zkoumal vliv open space na výkon pracovníka, důležitou roli hrají charakteristiky daného jedince a nalezení kompromisu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. V současné době není možné s jistotou určit, co s sebou tato změna přinese [20].

### **3.6.4 FINANČNÍ ZDROJE**

B4B doposud využívá pouze vlastní finanční zdroje, ale zřejmě bude nucena pro financování dostavby budovy v malé míře využít i cizí zdroje.

### 3.7 FINANČNÍ ANALÝZA

Následující kapitola se bude věnovat analýze finančního zdraví a hospodaření podniku. Jako podklady jsem použila rozvahu podniku B4B za roky 2009 až 2011. Podklady pro rok 2012 nebyly v době zpracování práce k dispozici.

Pro potřeby této práce byly vybrány pouze některé poměrové ukazatele charakterizující zdraví podniku. Všechny výsledky propočtů jsou shrnuty v následující tabulce 3.6.

**Tab. 3.6: Poměrové ukazatele finanční analýzy**

POMĚROVÉ UKAZATELE	2009	2010	2011
Okamžitá likvidita	1,38	1,58	2,24
Pohotová likvidita	5,64	4,55	5,92
Běžná likvidita	5,70	4,59	5,96
Rentabilita celkových aktiv –ROA (%)	57,33	56,05	42,26
Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (%)	68,15	73,14	52,32
Rentabilita tržeb – ROS (%)	23,20	23,72	22,62
Obratovost pohledávek ve dnech (dny)	91,04	76,78	94,01
Doba splácení závazků ve dnech (dny)	22,88	36,03	37,00
Zadluženost (%)	15,49	23,32	18,94
Čistý pracovní kapitál	14656000	16835000	22910000

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Výsledky poměrových ukazatelů

### • Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele jsou chápány jako krátkodobý pohled na solventnost firmy a díky tomu, že vycházejí z možností firmy uhradit své krátkodobé závazky, jsou zároveň měřítkem krátkodobého rizika.

Okamžitá likvidita měla ve sledovaných letech rostoucí charakter. Pro podniky s běžným provozem je doporučená hodnota mezi 0,2 – 0,5. Okamžitá likvidita podniku tyto hodnoty přesahuje, společnost je schopna se 2,24 krát vyrovnat se svými závazky.

Doporučená hodnota pohotové likvidity se pohybuje mezi 1 a 1,5. Pohotová likvidita je u společností, které se zabývají službami téměř identická jako běžná likvidita. Hodnoty pohotové likvidity značí ve všech letech výborné zdraví podniku.

Doporučená hodnota pro běžnou likviditu se liší v závislosti na autorovi. Někteří autoři uvádějí jako optimum 1,8 až 2,5, pro průmyslové podniky bývá akceptovatelná hodnota do 1,5. Obecně lze říci, že čím stálější jsou příjmy firmy a čím jistější jsou zdroje jejich příjmů (např. pomocí rámcových smluv se zákazníky), tím je hodnota běžné likvidity vyšší. Stejně jako u pohotové likvidity výsledné hodnoty vysoce převažují požadovanou normu.

### • Ukazatele rentability

Tyto ukazatele nám přináší základní obraz o efektivitě našeho podnikání. Dokážou nám říci, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem, jak jsme zhodnotili svůj vlastní kapitál v podnikání, a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. Čím vyšší tyto ukazatele jsou, tím lépe.

Rentabilita celkových aktiv (ROA) se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí 42,26 – 57,33. Přestože měl ukazatel klesající charakter, výsledné hodnoty jsou stále na vysoké úrovni, což je zapříčiněno vysokou produkční silou a nízkým použitím cizích zdrojů.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Hodnota ROE je pro různá odvětví stanovována řadou metod. Společnost B4B u tohoto ukazatele vykazuje vysoké hodnoty v roce 2009 (68,15 %) a 2010 (73,14 %), protože stoupající zadluženost obyvatel v důsledku ekonomické krize, znamenala větší přísun případů. V roce 2011 ukazatel rapidně poklesl na 52,32 %, což souvisí s následky,



kteří tato krize přinesla, např. klesající schopnost své dluhy splácet. Přesto je výsledek za rok 2011 uspokojivý.

Mezi roky 2009 a 2010 byl u rentability tržeb (ROS) patrný nárůst z 23,20% na 23,72% a v roce 2011 opět pokles na 22,62 %, ale tyto výkyvy nepovažují za vysoké a hodnotí výsledky ve všech letech jako příznivé. Z 1 Kč tržeb společnost přispěla k navýšení zisku o 0,22 – 0,23 Kč.

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatelé aktivity jsou další z řady poměrových finančních ukazatelů, které dokáží ve stručné a jasné formě vypovědět některé zajímavé informace. Z těchto ukazatelů se tak snadno dozvíte, jak efektivně daná firma nakládá se svými finančními prostředky nebo jakou má vyjednávací sílu vůči dodavatelům. Obratovost pohledávek a obratovost závazků vykazují v posledním sledovaném období nejvyšší hodnoty. Obratovost pohledávek činila v roce 2011 94,01 dní. Čím menší je doba obratu pohledávek, tím je více zřejmé, že zákazníci danou firmu potřebují a nemohou si moc „vyskakovat“, proto tento výsledek není přívetivý. Oproti tomu v roce 2011 byla doba obratu závazků 37 dní, což je v pořádku, ale z ekonomického hlediska není správné, že tyto dva ukazatele vykazují vysoce odlišné hodnoty.

- **Zadluženost**

Určitý stupeň zadluženosti je žádoucí, ale nesmí firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady, proto je vysoká zadluženost možná jen v případě vyšších hodnot firemní rentability. Společnost B4B vykazuje nízké hodnoty zadluženosti, mezi lety 2009 a 2010 byl zaznamenán nárůst o 7,83 % ale v roce 2011 ukazatel opět poklesl.

- **Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál je ukazatel vyjádřený jako rozdíl oběžných aktiv a celkových krátkodobých dluhů (ty mohou být různě vymezeny podle doby jejich splatnosti). Z tohoto výpočtu logicky vyplývá, že je to oběžný majetek financovaný z dlouhodobých zdrojů, který slouží k řízení plynulosti výrobního procesu, likvidity. Čistý pracovní kapitál B4B vykazuje prudký růst z 14656000 v roce 2009 na 22910000 z roku 2011

## Vyhodnocení finanční analýzy

Vysoké hodnoty poměrových ukazatelů vykazují vysoce nadstandartní hodnoty a to je známkou výborné finanční kondice firmy, ale je potřeba zdůraznit, že nízká míra zadluženosti poukazuje na to, že podnik nevhodně nakládá se svými zdroji, protože je známo, že cizí kapitál je obecně levnější než vlastní. Určitý růst zadluženosti může přispět k celkové rentabilitě a tím i vyšší tržní hodnotě podniku.

## 3.8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýzou chci shrnout výsledky strategické analýzy podniku B4B, poukázat na silné a slabé stránky společnosti a také na příležitosti a hrozby. Výsledky analýzy budou sloužit jako poklad pro tvorbu strategických doporučení.

**Tab. 3.8: SWOT analýza**

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
○ Součást mezinárodní inkasní skupiny.	○ Slabá propagace podniku.
○ Mnohaleté zkušenosti.	○ Nedostatečné obchodní zastoupení.
○ Dobrá pověst.	○ Nedostatečné proškolení inkasních inspektorů.
○ Poměrové ukazatele predikují finanční zdraví (likviditu a rentabilitu) podniku.	○ Omezené využití programu „Inkas“ z důvodu jazykové bariéry.
○ Zaměření na jednu činnost.	○ Nepoměr ukazatelů splatnosti závazků a splatnosti pohledávek.
○ Dobře připravená skupina specialistů (inkasních referentů).	○ Nehospodárné nakládání s vlastními zdroji.
○ Dvousložková mzda.	○ Pracovní doba do 19 h.
○ Dobré a dlouholeté vztahy s klienty.	
○ Držitel certifikátu dle ISO 9001:2008 a člen Asociace inkasních agentur AIA.	

PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	OHROŽENÍ (THREATS)
○ Rozšíření komunikačním kanálů.	○ Negativní vliv na zaměstnance a činnost podniku vlivem <i>open space</i> kanceláří.
○ Úspory z automatizace komunikace s dlužníkem.	○ Tlak klientů na zlepšení výsledků současně s tlakem na snížení provizí.
○ Odhalení a odstranění rezerv ve vymáhacím procesu	○ Rostoucí zájem klientů o udržení dobrého PR.
○ Vytvoření legislativního rámce pro práci inkasních firem.	○ Negativní dopady ekonomické recese.
○ Umožnění přístupu do registru obyvatel.	○ Nárůst insolvenčních řízení.
○ Získání nových klientů.	○ Nárůst konkurence.
	○ Vznik substitutů.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 4 NÁVRH STRATEGIE PODNIKU NA ZÁKLADĚ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Společnosti B4B má jasnou vizi o směřování společnosti:

*„ Uspokojování potřeb klientů po stránce maximální úspěšnosti vymáhání, profesionální komunikace s dlužníkem, konkurenčních cen a to vše v rámci dodržování Etického kodexu Asociace inkasních agentur. “*

Tvorba a realizace jednotlivých strategií, které vedou k naplnění této vize, se uskutečňuje pomocí strategického řízení. B4B nevytváří klasický strategický plán, ale strategické řízení realizuje prostřednictvím normy ISO 9001. Norma používá k označení strategie termín "Politika kvality". I když používá rozdílný pojem, požaduje, aby v organizaci byl rozvoj kvality strategicky (tj. dlouhodobě) plánován a důsledně rozpracováván do střednědobých (taktických) a krátkodobých (operativních) cílů. Politika kvality se orientuje do pěti zájmových skupin: zákazníci, vlastníci firmy, zaměstnanci, dodavatelé, okolí společnosti. Ze strategických cílů se promítají záměry do konkrétních úkolů v ročních plánech podniku, které stanovuje vedení podniku. Požadavky na tento systém jsou deklarovány v mezinárodních standardech reprezentovanými aktuálním vydáním norem ISO 9001 pro jakost. Vedením společnosti je nastavena dlouhodobá politika pro integrovaný systém jejího řízení ve smyslu těchto mezinárodních norem. Pro zajištění fungování celého systému jsou definovány procesy a je vytvořen systém směrnic a instrukcí pro zaměstnance tak, aby požadavky mezinárodních norem byly naplněny.

Vlastní definici souhrnné strategie musí vždy předcházet co nejdůslednější vnější a vnitřní analýza. Stejně tak není možno definování strategie chápat jako jednorázový proces - strategie musí být průběžně podrobována přezkoumání a konfrontaci se všemi vnitřními a vnějšími objektivně působícími vlivy, a proto je výhodné jak celkovou strategii, tak i nástroje jejího rozpracovávání do střednědobých a operativních cílů a její průběžné kontroly vhodnosti zakomponovat do Systému managementu kvality (QSM) dle ISO 9001. Systém řízení kvality ve společnosti B4B řídí manažer kvality.

Na základě strategické analýzy okolí podniku, interních faktorů podniku a výstupů ze závěrečné SWOT analýzy, nyní navrhnu konkrétní strategická opatření, která by mohla přispět ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

### **1. Vybudování obchodního zastoupení v Praze**

Jedním s předpokladů obchodního úspěchu je častý a osobní kontakt s klienty, což je v současné době spojeno s vysokými finančními náklady a ztrátami času. Dobrá finanční situace společnosti umožňuje zřízení pobočky. Pokud by se společnost rozhodla tento návrh realizovat, měla by věnovat velkou pozornost výběru obchodního zástupce a mít vysoké nároky na jeho zkušenosti a dovednosti. Základní požadavky by měly zahrnovat:

- min středoškolské vzdělání s maturitou,
- zkušenost alespoň 2 roky na obdobné pozici,
- řidičský průkaz skupiny B,
- AJ/NJ na komunikativní úrovni,
- reprezentativní vystupování a příjemný vzhled,
- komunikativnost a schopnost argumentace,
- flexibilita a ambicióznost,
- samostatnost a zodpovědnost.

### **2. Zavedení opatření pro zlepšení výsledků činnosti inkasních inspektorů**

Práci inkasního inspektora nemůže vykonávat každý. Tato práce je psychicky náročná a může být i fyzicky nebezpečná, a právě proto, by měl být inkasní inspektor schopen z provedené návštěvy vytěžit maximum, aby nebyl nucen ji opakovat. Pro odstranění této slabé stránky podniku navrhuji dvě opatření:

- Četnější školení inkasních inspektorů za účasti vedoucích jednotlivých oddělení, kteří by mohli interpretovat připomínky inkasních referentů svého oddělení.
- Zvýšení motivace inkasních referentů formou pohyblivé odměny nejen podle výsledků jednotlivých návštěv, ale na základě komplexnějšího hodnocení za delší časový horizont.

### 3. Rozšíření komunikačních kanálů a automatizace služeb

V dnešní době, plné zrychlování a tlaku na dostupnost informací, patří mezi nutné standardy konkurenceschopnosti kvalitní IT zázemí využívající moderní technologie a nástroje, které pak umožňují komunikaci nikoli v řádu týdnů, ale v řádu dní, třeba i hodin. Včasné předání informace má přímou souvislost s uzavřením dohody. Nemáte-li informace, ztrácíte kredit, odkládáte kontakt, posouváte termín a ztrácíte možnost včas reagovat. Vedle přizpůsobení IT aplikace novým cílům vymáhání je trendem přizpůsobení se novým komunikačním návykům.

Společnosti B4B navrhuji, aby na svých webových stránkách [www.b4b-inkasso.com](http://www.b4b-inkasso.com) věnovala větší pozornost dlužníkům, například zavedením nových online služeb:

- Online ověření stavu pohledávky.
- Online zřízení splátkového kalendáře (popřípadě vyplnění online žádost o poskytnutí splátkového kalendáře).

Tato inovace by podniku přinesla minimální náklady s viditelnými výsledky. Maximální využívání všech dostupných komunikačních kanálů přináší firmě konkurenční výhodu, a protože několik konkurenčních firem svoje webové stránky takto využívá, neměla by B4B zůstat pozadu.

Mezi nejnovější trendy ve vymáhání pohledávek se řadí automatizované sjednávání platebních dohod, to je prováděno následujícími způsoby:

- Interaktivním SMS portálem.
- Webovým portálem v prokliku z upomínkového emailu (resp. v odkazu v dopisní upomínce).
- Portály pro smartphony, iPad, atd.
- Tlačítkovou volbou při IVR upomínce (resp. na čísle uvedeném v dopisní upomínce) [31].

V České republice zatím inkasní agentury tuto formu vymáhání skoro nevyužívají, ale tento stav se určitě změní, protože dobře zvládnutá automatizace podniku přináší úsporu nákladů, a proto by B4B měla využít příležitosti a začlenit tyto procesy do vymáhacího procesu.

#### 4. Zabránit negativním dopadům spojených s open space

Na trhu práce nalezneme velké množství zaměstnanců pro různá odvětví, ale pro oblast inkasa tomu tak ale není. Ti zkušení patří mezi stabilní zaměstnance s dlouhodobou vazbou na inkasní společnost, která je do světa pohledávek s velkou pravděpodobností uvedla. Investice do této oblasti je velmi náročná a vyžaduje stále opakující se školení a další vzdělávací aktivity, proto je silnou konkurenční výhodou B4B extrémně nízká fluktuace zaměstnanců. Změnu pracovního prostředí na kanceláře *open space*, v důsledku výstavby nového sídla společnosti, vnímám jako ohrožení tohoto stavu.

Všeobecně není tento typ kanceláří mezi zaměstnanci příliš oblíbený. Zejména kvůli ztrátě soukromí, nadměrnému hluku, špatným klimatickým podmínkám apod.. Všechny tyto faktory mohou snížit výkon zaměstnance a způsobit zvýšení fluktuace. B4B by měla zajistit, aby tato změna neohrozila chod podniku a zaměstnanci se v novém prostředí co nejrychleji adaptovali.

Existují doporučení pro eliminaci těchto negativních stránek:

- Opatřit pracovní sedadla, která budou mít mimo jiné stavitelné područky, dále dostatečnou (stavitelnou) výšku opěrky zad, popř. ještě stavitelnou opěrku hlavy. (Zejména pro charakter činnosti telefonních operátorů je to důležité!)
- Vytvořit zázemí pro pracovníky v podobě odpovídajícího počtu odpočinkových místností.
- Rozčlenění prostoru využitím zvukoizolačních příček, nábytku, květin apod. ke strukturování pracovních prostor open space do menších celků (viz snížení hlučnosti, pocitu vizuální kontroly, apod.).
- Zkontrolovat a upravit parametry osvětlení na pracovištích, co se týče odpovídající úrovně jeho intenzity.
- Zajistit dostatečnou a pravidelnou výměnu vzduchu na pracovišti.
- Dbát na udržování odpovídající teploty v rámci pracoviště.
- V rámci možností eliminovat časový tlak na plnění úkolů (viz např. rovnoměrné rozdělování úkolů mezi pracovníky).
- Úprava pracovní doby a povinných přestávek.

- Vzájemná ohleduplnost a respekt spolupracovníků + profesionální a odpovědný přístup vedoucího [20].

## 5. Maximální využití služeb PR agentury

Inkasní agentury vznikly jako důsledek snahy efektivně mimosoudně řešit pohledávky různých společností. Vzhledem k absenci zákonné úpravy inkasních agentur dochází zejména v poslední době k nárůstu aktivit různých jedinců či účelově vzniklých společností, které narušují svou činností základní myšlenku vedoucí ke vzniku inkasních agentur a poškozují image celého odvětví.

Zahájení spolupráce B4B s PR agenturou Crest Communications a.s. hodnotím jako správný krok. PR agentura v praxi využívá různé nástroje, jako jsou tiskové zprávy, články a tiskové konference. Prostřednictvím těchto nástrojů agentura komunikuje s médii a snaží se tak o firmě tvořit pozitivní obraz. Dále se zejména v interní komunikaci využívají pravidelné firemní mítinky a sportovní či společenské akce, pravidelná hodnocení, pochůzky manažerů, pravidelná zpravodajství o úspěších firmy a obecném dění ve firmě a to prostřednictvím intranetu, e-mailu nebo časopisu [38].

Lze očekávat, že stále zostřenější konkurence bankovních a finančních společností povede k tomu, že si budou chtít zachovat tvář „férového hráče“. Své dluhy tak odprodají nejspíše těm inkasním agenturám, které působí na trhu dlouhodobě, budují si úspěšně svoji značku a po jejich vyslovení se dlužníkům nevybaví první slova jako podvodníci nebo zloději, proto takto těžko měřitelná veličina, jako je „dobrá pověst“ ovlivňuje nejen poptávku po službách inkasních agentur, ale také utváří představy široké veřejnosti o jejich činnosti.

Větší míra správně cílené propagace, by měla navýšit poptávku po službách B4B a zároveň přesvědčit dlužníky, že inkasní agentura je na jejich straně, protože chce jejich pohledávky vyřešit mimosoudní cestou, a proto by s ní měli ve vlastním zájmu spolupracovat.

PR agentura Crest Communications a.s. na svých webových stránkách [www.crestcom.cz](http://www.crestcom.cz) uvádí: „Bez promyšlené a strategicky řízené komunikace s cílovými skupinami se lze v tržní ekonomice jen těžko prosadit. Náš tým zkušených konzultantů je připraven Vám v tomto oboru nabídnout své služby [24].“ Společnost B4B působí v oboru, který má na trhu mohutnou konkurenci, proto by měla maximálně využít všech služeb, které tato PR agentura nabízí.



## 5 ZÁVĚR

Cílem této práce je navrhnout strategii firmy v konkurenčním prostředí, využitím strategické analýzy, jejíž význam je při volbě vhodné strategie vedoucí k dosažení určité konkurenční výhody stále rostoucí, zvláště v dnešní době, kdy podniky čelí neustálému tlaku nových konkurenčních podniků a substitutů.

V úvodní části práce byla teoreticky rozpracována strategie a strategické řízení a jejich význam v konkurenčním prostředí, poté byl popsán postup provádění strategické analýzy a popis jednotlivých analýz, které jsou využity v praktické části práce – PEST analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil, analýza zdrojů a schopností podniku a SWOT analýza.

V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky na konkrétní podnik B4B Inkas-so s.r.o.. Vzhledem k činnosti, kterou se podnik zabývá, byly obecně představeny inkasní agentury a poté byl charakterizován posuzovaný podnik, a to z hlediska jeho činnosti, zákazníků, marketingu, konkurence, dodavatelů a substitutů.

V další části jsem přistoupila k samotné strategické analýze. Prvotně jsem analyzovala vnější okolí podniku. V rámci analýzy makrookolí jsem využila PEST analýzu a rozbor mikrookolí byl proveden pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil. Po důkladné identifikaci relevantních faktorů vnějšího prostředí

byl proveden vnitřní audit zdrojů a schopností podniku. Součástí analýzy schopností podniku byl výpočet poměrových ukazatelů finanční analýzy, které jsou stěžejními ukazateli finančního zdraví podniku. Hrozby a příležitosti vyplývající z analýzy vnějšího prostředí pak byly dány do vztahu k silným a slabým stránkám podniku plynoucích ze závěrů analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku pomocí SWOT analýzy. Po provedení analýz následovalo jejich vyhodnocení.

Z výsledků provedených analýz jsem si dovolila navrhnout několik opatření, které by mohly přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Je však pouze na jeho vedení, zda se rozhodne některé z těchto doporučení realizovat:

1. Vybudování obchodního zastoupení v Praze.
2. Zavedení opatření pro zlepšení výsledků činnosti inkasních inspektorů.
3. Rozšíření informačních kanálů a automatizace služeb.

4. Zabránit negativním dopadům spojených s open space.
5. Maximální využití služeb PR agentury.

Na B4B rovněž působí několik negativních vlivů, které nemůže přímo ovlivnit, jako je chybějící legislativa pro úpravu činnosti inkasních agentur, snižující se schopnost obyvatel hradit své závazky, tlak klientů na snižování cen inkasa , přibývání konkurence apod.. Přes tyto faktory si myslím, že se podnik dokáže s případnými problémy vyrovnat, k čemuž přispěje jeho současný zdravý finanční stav, dlouholeté zkušenosti a tým specialistů.

Z provedené strategické analýzy podniku vyplývá, že současné směřování a strategie podniku je správná a je možné ji pouze vylepšovat.

## LITERATURA

### Knižní zdroje

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marie. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] GRÜNWARD, Rolf; KORBOVÁ, Radana. *Finanční analýza a plánování podniku: sbírka neřešených příkladů*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. 54 s. ISBN 978-80-2451-195-5.
- [3] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [4] HUBÍNKOVÁ, Zuzana a kol.. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008. 280 s. ISBN 978-80-247-6976-9.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] PORTER, Michael E.. *Konkurenční strategie :metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Translated by Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [7] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [8] SLÁVIK, Štefan. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. SPRINT – vydavatelská, filmová a reklamná agentúra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
- [9] SŮVOVÁ, Helena a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, a. s., 1999. 622 s. ISBN 80-7265-027-0.
- [10] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

[11] VALACH, Josef a kol.. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

[12] VEBER, Jaromír a kol.. *MANAGEMENT Základy-prosperita-globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

### Internetové zdroje

[13] AKTUÁLNĚ.CZ. *Češi si za plat koupí méně, vyšší mzdy zničila inflace*. [online] 2013 [cit. 20.2.2013]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=773598>

[14] AKTUÁLNĚ.CZ. *Hrubý domácí produkt – HDP*. [online] 2012 [cit. 10.2.2013]. Dostupné z: <http://wiki.aktualne.centrum.cz/hruby-domaci-produkt-hdp/>

[15] ANOV. *Problematika pohledávek*. [online] 2009 [cit. 5.2.2013]. Dostupné z: <http://www.anov.cz/problematika-pohledavek/clanek/charakteristika-trhu-pohledavek-v-cr/>

[16] ASOCIACE INKASNÍCH AGENTUR (AIA). *O asociaci*. [online] 2013 [cit. 28.1.2013]. Dostupné z: <http://www.aiacz.cz/o-asociaci/>

[17] ASOCIACE INKASNÍCH AGENTUR (AIA). *Seznam členů*. [online] 2013 [cit. 28.1.2013]. Dostupné z: <http://www.aiacz.cz/seznam-clenu/>

[18] ASOCIACE INKASNÍCH AGENTUR (AIA). *Etický kodex*. [online] 2013 [cit. 28.1.2013]. Dostupné z: <http://www.aiacz.cz/pravidla-a-stanovy/eticky-kodex/>

[19] BANKOVNICTVÍ. *Moderní technologie a trendy ve vymáhání pohledávek*. [online] 2013 [cit. 1.3.2013]. Dostupné z: <http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-59391490-moderni-technologie-a-trendy-ve-vymahani-pohledavek>

[20] BOZP INFO.CZ. *Hodnocení pracovišť typu open space u telekomunikační firmy*. [online] 2010 [cit. 10.3.2013]. Dostupné z: [http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-04-2009/open-space\\_michalik-skrehot.html](http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-04-2009/open-space_michalik-skrehot.html)

[21] ČESKÁ ADVOKÁTNÍ KOMORA. *Vymahači dluhů si mastí kapsy a jejich odměny zákon nevymezuje*. [online] 2012 [cit. 1.4.2013]. Dostupné z: <http://www.cak.cz/scripts/detail.php?id=7570>

[22] ČESKÁ POŠTA. *DINO chrání před neúměrným nárůstem dluhů*. [online] 2012 [cit. 10.3.2013]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/aktualne/tiskove-zpravy/2012/dino-chrani-pred-neumernym-narustem-dluhu-id37934/>

[23] CFOWORLD. *Eva Kislingerová, VŠE: Ohledně insolvenčí bude rok 2013 špatný, ale zlomový*. [online] 2013 [cit. 20.1.2013]. <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/eva-kislingerova-vse-ohledne-insolvenci-bude-rok-2013-spatny-ale-zlomovy-2142>

[24] CREST COMMUNICATIONS. *Public Relations*. [online], [cit. 1.4.2013]. Dostupné z: [www.crestcom.cz](http://www.crestcom.cz)

[25] ČSÚ. *Regionální statistiky*. [online] 2013 [cit. 28.3.2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony\\_mesta\\_obce\\_souhrn](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony_mesta_obce_souhrn)

[26] ČSÚ. *Vzdělání*. [online] 2011 [cit. 23.1.2013]. [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender\\_vzdelani](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_vzdelani)

- [27] E15.CZ. *Inkaso pohledávek stále čeká na pravidla*. [online] 2012 [cit. 6.2.2013]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/pravo-a-byznys/inkaso-pohledavek-stale-ceka-na-pravidla-922250>
- [28] E15.CZ. Reálný pokles mezd zrychlil, projevil se už i u firem. [online] 2012 [cit. 22.2.2013]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/realny-pokles-mezd-zrychlil-projevil-se-uz-i-u-firem-910347>
- [29] FINANČNÍ ANALÝZA. *Ukazatele rentability*. [online] 2011 [cit. 15.1.2013]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
- [30] iDNES.CZ. *Reportáž: Vymáhání dluhů je práce spíš pro otrlé*. [online] 2011 [cit. 15.2.2013]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/reportaz-vymahani-dluhu-je-prace-spis-pro-otrla-ftd-/podnikani.aspx?c=A111213\\_1700426\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/reportaz-vymahani-dluhu-je-prace-spis-pro-otrla-ftd-/podnikani.aspx?c=A111213_1700426_podnikani_zuk)
- [31] KONFERENCE A SEMINÁŘE. *Nové trendy ve vymáhání pohledávek*. [online] 2013 [cit. 5.3.2013]. Dostupné z: <http://kas.economia.ihned.cz/gallery/4/1206-lastovicka.pdf>
- [32] KONKURSNÍ NOVINY. *Naším inkasním agenturám chybí potřebná legislativa*. [online] 2011 [cit. 5.2.2013]. Dostupné z: <http://www.konkursni-noviny.cz/clanek/nasim-inkasnim-agenturam-chybi-potrebna-legislativa>
- [33] KURZY.CZ. *HDP 2013, vývoj hdp v ČR*. [online] 2013 [cit. 11.2.2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [34] KURZY.CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2013*. [online] 2013 [cit. 14.2.2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

[35] MĚŠEC. *Martin Procházka, M.B.A. Finance: Před dluhy se dlužník neschová.* [online] 2011 [cit. 20.3.2013]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/martin-prochazka-m-b-a-finance-pred-dluhy-se-dluznik-neschova/>

[36] MĚŠEC. Trh s pohledávkami postrádá pravidla. Inkasní agentury chtějí regulaci a více práv. [online] 2012 [cit. 5.2.2013]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/trh-s-pohledavkami-postrada-pravidla/>

[37] STRATEG.CZ. *Strategická situační analýza.* [online] 2013 [cit. 10.1.2013]. Dostupné z: [http://strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

[38] WIKIPEDIA. *Public Relations.* [online] 2006 [cit. 1.4.2013]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Public\\_relations](http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations)

[39] WIKIPEDIA.CZ. *Zletilost.* [online] 2013 [cit. 25.1.2013]. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Zletilost>

[40] ZKRATKY.CZ. *IVR.* [online] 2006 [cit. 20.3.2013]. Dostupné z: <http://www.zkratky.cz/IVR/13853>

## **Ostatní zdroje**

Interní materiály společnosti B4B Inkasso s.r.o.

Propagační materiály společnosti B4B Inkasso s.r.o.

## **ZKRATKY**

s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
a.s.	Akciová společnost
s.p.	Státní podnik
AIA	Asociace inkasních agentur
HDP	Hrubý domácí produkt
PR	Public Relations (Vazby s veřejností)
IVR	Interactive Voice Response (Interaktivní hlasová odezva)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standartizaci)
IT	Information Technology (Informační technologie)
SMS	Short message service (Služba krátkých textových zpráv)



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013



.....  
jméno a příjmení studenta

